

T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

146933

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

HAZIRLAYAN
SERKAN DOĞAN

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. MEHMET DENİZ

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Öngördüğü
Yüksek Lisans Tezi Olarak Hazırlanmıştır

MALATYA 2005



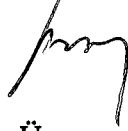
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İş bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı bilim uzmanlığı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Adı, Soyadı ve Ünvanı (İmza)

Doç. Dr. Mehmet TIKICI



Üye

Adı, Soyadı ve Ünvanı (İmza)

Yrd. Doç. Dr. Mehmet DENİZ



Üye

Adı, Soyadı ve Ünvanı (İmza)

Yrd. Doç. Dr. Levent GÜRKEMER



ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

06.04...../2005

Prof. Dr. S. Kemal KARTAL

Adı, Soyadı ve Ünvanı (İmza)

Enstitü Müdürü

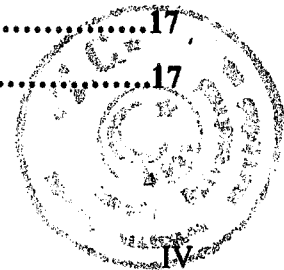


İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
ÖNSÖZ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK KAVRAMI

1.1. KOnu İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALARI...3	
1.1.1. Lider.....	3
1.1.2. Yönetici.....	7
1.1.3. Yönetici-Lider Karşılaştırması.....	8
1.2. LİDERLİĞE İHTİYAÇ DUymA NEDENLERİ.....12	
1.2.1. Örgütsel Tasarımın Eksikliği.....	12
1.2.2. Değişen Çevre Koşulları.....	12
1.2.3. Örgütün İçsel Dinamiği.....	12
1.2.4. İnsan Üyeliğinin Doğası.....	12
1.3. LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....13	
1.4. LİDERLİK SÜRECİNDE KULLANILAN GÜÇ TİPLERİ.....13	
1.4.1. Biçimsel Güç.....	14
1.4.2. Ödüllendirme Gücü.....	14
1.4.3. Cezalandırma Gücü.....	14
1.4.4. Uzmanlık Gücü.....	14
1.4.5. Beğeniye Dayanan Güç.....	15
1.5. LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....15	
1.6. LİDERLİĞİN DOĞASI.....15	
1.7. YÖNETİM SÜRECİNDE LİDERLİK.....16	
1.8. LİDERLİK FONKSİYONLARI.....17	
1.8.1. Uygulayıcı Olarak Lider.....	17
1.8.2. Planlayıcı Olarak Lider.....	17
1.8.3. Uzman Olarak Lider.....	17

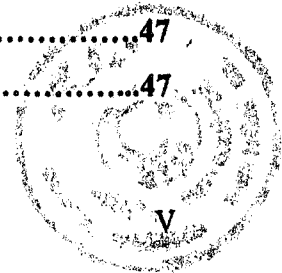


1.8.4. Sözcü Olarak Lider.....	17
1.8.5. Kontrolör Olarak Lider.....	17
1.8.6. Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider.....	18
1.8.7. Hakem ve Aracı Olarak Lider.....	18
1.8.8. Örnek Olarak Lider.....	18
1.8.9. Grup Sembolü Olarak Lider.....	18
1.8.10. Suç Üstlenen veya Üyelere Babalık Yapan Kişi Olarak Lider.....	18
1.8.11. Teşekkür Eden Lider.....	19
1.8.12. En İyiyi Bekleyen Lider.....	19
1.8.13. Takımdakilerin Kendilerini Sağlayan Lider.....	19
1.8.14. Tüm Takımı Güçlendiren Lider.....	19
1.8.15. Başarma Arzusu Geliştiren Lider.....	20
1.9. LİDERİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	20
1.10. FARKLI LİDERLİK TARZLARI.....	22
1.10.1. Grup Büyüklüklerine Göre.....	23
1.10.2. Durumlarına Göre.....	23
1.10.3. Anlayış ve Davranışlarına Göre.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TEORİLERİ

2.1. ÖZELLİKLER TEORİSİ.....	28
2.2. DAVRANIŞLAR TEORİSİ.....	30
2.2.1. Ohio State Çalışmaları.....	32
2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması.....	35
2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı.....	37
2.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	39
2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	40
2.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli.....	42
2.2.7. Harvard Üniversitesi Araştırmaları.....	43
2.3. DURUMA GÖRE LİDERLİK TEORİLERİ.....	44
2.3.1. Fiedler Modeli.....	45
2.3.1.1. Lider Ast İlişkileri.....	47
2.3.1.2. Görevin Yapısı.....	47



2.3.1.3. Liderin Makamının Verdiği Yetki.....	47
2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı.....	49
2.3.3. Lider Üye Alış Veriş Teorisi.....	51
2.3.4. Yol Amaç Teorisi.....	52
2.3.5. Vroom-Yetton Teorisi.....	54
2.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	57
2.4. MODERN YÖNETİMLERDE LİDERLİĞİN YENİ YÜZÜ.....	58
2.4.1. Lider'in Üç Rolü.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİZMATİK LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

3.1. KARİZMATİK LİDERLİK.....	61
3.1.1. Karizmatik Liderlik Fonksiyonları.....	64
3.1.1.1. Kendine Güven.....	64
3.1.1.2. Vizyon.....	64
3.1.1.3. Vizyonu İfade Etme Yeteneği.....	64
3.1.1.4. Vizyona Güçlü Bir Biçimde İnanma.....	64
3.1.1.5. Sıra Dışı Davranışlar.....	65
3.1.1.6. Bir Değişim Ajanı Olarak Görünme.....	65
3.1.1.7. Çevreye Duyarlılık.....	65
3.1.2. Karizma ve Örgütler.....	65
3.1.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları.....	66
3.1.3.1. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi.....	66
3.1.3.2. Karizmaya Yönelik Tutum Teorisi.....	69
3.1.3.3. Benlik Kavramı Teorisi.....	70
3.1.3.4. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım.....	74
3.1.3.5. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı	75
3.1.4. Karizmatik Liderlik Teorilerinin Mukayesesi ve Değerlemesi.....	77
3.1.4.1. Karizmatik Liderin Özellikleri.....	79
3.1.4.2. Karizmatik Liderin Temel Davranışları.....	79
3.1.4.3. Liderin Göstermesi Gereken Davranışsal Yönelim ve Etkileme Tarzları.....	81



3.1.4.4. Karizmatik Liderin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştırıcı Koşullar.....	82
3.1.5. Karizmatik Lider ve İzleyici İlişkisi.....	82
3.1.6. Karizmatik Liderin Sınırlamaları.....	84
3.1.6.1. Gerçek Dışı Beklentiler.....	84
3.1.6.2. Bağımlılık ve Karşı Bağımlılık.....	84
3.1.6.3. Liderle Aynı Fikirde Olma İsteği.....	85
3.1.6.4. Büyüyü Devam Ettirme Gerekliliği.....	85
3.1.6.5. Potansiyel İhanet Hisleri.....	85
3.1.6.6. Yönetim Kademelerinde İnsiyatifsizlik.....	86
3.1.6.7. Lider Bireyin Erişim Sınırlamaları.....	86
3.1.7. Karizmatik Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	87
3.1.7.1. Olumsuz Karizmatik Liderler ve Sakıncaları.....	89
3.1.7.2. Olumlu Karizmatik Liderler ve Yararları.....	93
3.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	94
3.2.1. Etkileşimci Liderlik Dönüşümcü Liderlik Mukayesesi.....	94
3.2.2. Dönüşümcü Liderlik Teorileri	98
3.2.2.1. James Mcgregor Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	98
3.2.2.2. Bernard Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	98
3.2.3. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri.....	103
3.2.4. Dönüşümcü Liderin Rolü ve Sahip Olduğu Stratejiler.....	108
3.2.5. Dönüşümcü Liderlik Süreci.....	111
3.2.5.1. Değişim Gerekliliğinin Belirlenmesi ve Kabullenilmesi.....	111
3.2.5.2. Yeni Bir Vizyon Yaratmak.....	112
3.2.5.3. Değişimin Benimsenmesi.....	116
3.2.6. Dönüşümcü Liderlik Yöntemleri.....	117
3.2.7. Dönüşümcü Liderliğin Ahlaki Yönü.....	118
3.2.8. Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderler.....	121
3.2.9. Çift Yönlü Dönüşümcü Liderler.....	123

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İLGİLİ ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. METEDOLOJİ.....	126
----------------------	-----



4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	126
4.1.2. Anakütle ve Örneklem.....	126
4.1.3. Veri Toplama Teknikleri.....	126
4.1.4. Veri Analiz Yöntemi.....	127
4.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRMESİ.....	127
4.2.1. Frekans Tabloları.....	127
4.2.2. Crosstablo Analizi.....	146
4.2.3. Anket Uygulanan Personelin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Önem Derecesine İlişkin Ortalamalar.....	186
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	189
KAYNAKÇA.....	191
SÜRELİ YAYINLAR.....	193
İNTERNET YAYINLARI.....	195
ANKET.....	196



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: İş Süreçleri Açısından Yönetici ve Lider Ayrımı.....	11
Tablo 2.1: Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi.....	27
Tablo 2.2: Liderlik Özellikleri.....	29
Tablo 2.3: Lideri İzleyenlerin Alt Değişkenleri.....	49
Tablo 3.1: Dönüştürücü Liderlik Yöntemleri.....	118



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1:Lider Olan Yöneticiler	10
Şekil 1.2: Liderliğin Yönetimin Diğer Fonksiyonları İle İlişkisi.....	16
Şekil 2.1: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucu Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı	34
Şekil 2.2: Yönetmel Diyagram Modeli.....	38
Şekil 2.3: Liderlik Doğrusu Modeli.....	40
Şekil 2.4: Liderlik Davranışı.....	45
Şekil 2.5: Fiedler'in Liderlik Tarzları.....	48
Şekil 3.1:Dönüştürücü Liderlik.....	103
Şekil 3.2: Paylaşılan Bir Vizyon Yaratma Süreci.....	115



ÖNSÖZ

Örgütler, toplum içindeki yerlerini sanayi devrimiyle birlikte almaya başlamışlardır. Her geçen gün; hem toplumu, örgütlü bir toplum haline getirmiş, hem de örgütlerin toplum içindeki önemini artırmıştır. Örgütler, toplum içerisindeki yerleri ve ağırlığıyla çevresini etkiler bir konuma gelmiştir. Bu da örgütlerin kültürel yönlerinin önemini ortaya koymaktadır.

Günümüzde örgütlerde, insan faktörü ön plana çıkmaktadır. İnsan faktörü örgütler için öyle bir konuma gelmiştir ki; artık örgütlerin insanlarından değil, insanların örgütlerinden bahsedilir olmuştur. İnsan faktörünün bu kadar öne çıktığı örgütlerde, liderlik unsuru da ayrıca önem kazanmaktadır. Örgütün insanlarına, hedefler belirleyecek, vizyon ve misyonu anlatacak ve kabul ettirecek, örgütü geliştirmek için elinden geleni fazlasıyla yapacak ve kişilerle örgütün hedeflerini birleştirerek örgütte ivme kazandıracak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Liderlerin bu kadar etkili olduğu örgütlerde hızlı değişimler yaşanmaktadır. Rekabet ortamının oldukça fazla hissedildiği günümüzde, diğer örgütlerden geride kalmamak ve hatta vizyon sahibi liderlerle, daima onların birkaç adım önünde olmak için, örgütler değişimi ve dönüşümü sık sık uygulamaktadır. Bu değişim ve dönüşümleri uygulayabilmek için işi şansa bırakmadan, işinde uzman, hangi durumda ne yapacağını bilen, bilgisi, inancı ve karizmasıyla kitleleri arkasından sürükleyebilecek gerçek birer dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır.

Dönüşümcü liderler inanmadığı bir şeye başkalarını inandıramayacağı bilinciyle hareket ederler. Yönetimin modern yüzünü kullanmak isterler. Dönüşümcü liderler en çok vizyon, misyon, takım çalışması, güçlendirme, öğrenen örgütler, bilgi işçisi gibi kavramları kullanmaktadırlar. Bu kavramlar çağın gelişen örgütlerinin hepsinde hayata geçirilmiştir ya da geçirilmeye çalışılmaktadır. Bu kavramlara uzak örgütlerin, çağın gerçeklerini ve başarıyı yakalamaları söz konusu olmayacaktır. Aslında bu tür örgütlerle, gelişmeye açık örgütler arasındaki en büyük fark liderlik unsurudur.

Örgütün vizyonunu ve misyonunu çok iyi tespit etmiş ve bunu örgüt içindekilere çok iyi anlatmış, inandırmış bir liderin örgüte kazandırdığı ivme ve güç çok yüksek olacaktır. İşte burada dönüşümcü liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır.



1980'lerin sonlarında ilk olarak ortaya çıkan dönüşümcü liderlik, günümüz örgütlerinin vazgeçilmezi haline gelmiştir. Sürekli bir değişim ve dönüşüm yaşayan çağımızın, dönüşümcü liderliğe her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyuyor olması yadsınamaz.

Bu çalışma; dönüşümcü liderlik konusunun bu kadar önemli hale gelmesi ve bu konuda yapılmış çok fazla araştırmanın olmaması nedeniyle, yapılmıştır.

Araştırma, teori ve uygulama kısmı üzerine oturtulmuştur. Bu araştırma yapılırken, gerek teorik gerekse uygulama kısmında yardımlarını esirgemeyen, zorlandığım anlarda sürekli desteğini hissettiğim tez danışmanım sayın Yrd.Doç.Dr. Mehmet DENİZ'e, bu konuyu çalışmaya beni yönlendirmesi, sağlamış olduğu döküman desteği ve özellikle moral desteği için sayın Doç.Dr.Mehmet TİKİCİ'ye, yüksek lisans ders dönemindeki teorik alt yapımı oluşturmaya katkıda bulunan sayın Prof.Dr.Kazım KİRTİŞ ve Yrd.Doç.Dr.Ali AKSOY'a ve tez danışmanım sayın Yrd.Doç.Dr.Mehmet DENİZ'le aramdaki iletişimi zaman zaman sağlayan Araştırma Görevlisi sayın İbrahim AKSU'ya, anket uygulaması sırasında anket uygulanan kurum çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI

1.1. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALARI

1.1.1.Lider

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir lider ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi kişisel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bir gruba ihtiyaç duyar. Belirli amaçlara yönelmiş bulunan insan grubunun hedeflere doğru yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gösterir. Şu halde, liderliğe bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır, denilebilir. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.¹

Örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda örgüt içinde 'yöneten' ve 'yönetilen' ayrımının olması önemli ve ortak bir varsayım olarak göze çarpmaktadır. Bireylerin 'yöneten' ve 'yönetilen' gibi tek taraflı bir etkilenme yerine, karşılıklı iletişim ve etkileşim içinde oldukları anlayışı doğru bir yaklaşımdır. Liderlik sorumluluğu almış bireylerin, insan davranışlarının oluşumuyla ilgili temel bilgi donanımına veya iletişim becerilerine sahip olması gerekir. Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır.²

Liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili çok çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. 1900'lü yıllardan bu yana toplumbilimciler tarafından birçok

¹ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1993, s.337

² Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, 1. Baskı, Seçkin Yay., Ankara, 2001, s.89-90

tanımlaması yapılan liderlik, genel olarak üç önemli özellik etrafında açıklanabilir.

Bunlar:³

- Kişiyeye verilen unvan,
- Kişinin özelliği,
- Lider olan bireyin grup içindeki davranış yapısı şeklinde sıralanabilir.

Günümüz toplumlarında sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlarda sürekli değişmeler olmaktadır. Bu da lidere duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Çünkü, ancak liderler sayesinde bu değişmelerin üstesinden gelinebilir. Liderliğin bu derece önem kazanması, bilim adamlarının konuya bilimsel yollarla yaklaşılmasını zorunlu kılmıştır.⁴

Liderlik:⁵ Belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı, diğer bir ifadeyle, bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür. Bu tanımlamalara göre liderlik fonksiyonu aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$LİDERLİK = f (\text{Lider} , \text{İzleyiciler} , \text{Koşullar})$$

Bazı yazarlara göre; liderlik her şeyden önce bir sanattır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, bireyleri kümeleyip, eşgüdümleme ve güdüleme sanatıdır. Liderlik, sosyal bilim literatüründe üç anlamda kullanılmaktadır:

1. Bir durumdan kazanılan sıfat (Bir kadroyu niteler)
2. Bir kişinin özelliği (Bir kişiyi niteler)
3. Bir davranış sıfatını niteler (Bir davranış kategorisini niteler)

Liderler, mevcut duruma eleştirel bir tarzda yaklaştıkları için sürekli mevcut yapıyı reddederler, ilerleme peşindedirler, kişisel yetenek ve vizyonlarını kullanarak insanlara neler yapabilecekleri konusunda ilham verirler.⁶

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki liderlik, farklı kişiler tarafından ortaya atılan birçok tanıma sahiptir. Bu durum günümüzde değişen çevre koşulları, teknoloji, bilgi düzeyi ve global rekabette liderliğin sahip olduğu önemden kaynaklanmaktadır. Liderlik üzerine yapılan bazı tanımlar şöyledir.

³ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2.Baskı, Nobel Yay., Ankara, 2001, s.164

⁴ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yay., Ankara, 2000, s.499

⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 6. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1998, s.397

⁶ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.165

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.⁷

Liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.⁸

Liderlik:⁹ Rutin olmayan görevlerin ifasında ortaya çıkan, halkı, insanlar, olayları, kurumları etkileyip önder, rehber olan yol gösterici kişiliktir.

Lider, değişime açık, koalisyon oluşturan, yeni bir vizyon yaratan, bu vizyonu tarafları ile paylaşan, onları motive eden, yönlendiren kişidir.

Lider, geleceğin nasıl olması gerektiğini belirleyen, bireyleri bu doğrultuda varolan engelleri ortadan kaldırmaları için teşvik eden kişidir.

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki, insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulamada liderlik türünde hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.

Liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneğidir.¹⁰

Liderlik:¹¹ Bazı amaçların başarılması yönünde insanların davranışlarını yönlendirme sürecidir.

Lider , grupların ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki ve organizasyonlardaki üyeleri etkileyen kişidir.

Liderlik , diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.

Liderlik, bir süreci lider ise, bu süreçte insanları etkileyebilen ve yönetsel otoriteye sahip olan kişiyi ifade etmektedir.

Başka bir tanıma göre liderlik:¹² Bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan çok bir şeyi başkalarına yaptırmak ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme

⁷ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, İşletme Yönetimi, 1.Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1996, s.335

⁸ Koçel, a.g.e., s.423

⁹ Müge İnci, Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, s.2-3

¹⁰ Süleyman Demirel, 'Liderlik 2000 Konferansı' , Hürriyet İnsan Kaynakları, 2000 (15 Kasım), s.12

¹¹ Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Semra Arıkan, Liderlik, 1.Baskı, Nobel Yay., Ankara, 2001, s.285

¹² M.Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, 2.Baskı, Damla Matbaacılık, Konya, 1997, s.187

gücüne sahip kişi olarak nitelendirilen lider ile izleyicileri (grup üyeleri olarak bireyler) arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkilerin bir fonksiyonu düşünülebilir. Bu tanıma göre bir fonksiyon olarak liderlik (L) ; liderin kendisi (ö) , izleyicileri (i) ve liderliğin içinde ortaya çıktığı durumun (d) bir sonucu olarak şöyle gösterilebilir.

$$L = f(\ddot{o}, i, d)$$

Fonksiyondan görüleceği gibi liderlik sürecinde lider , izleyiciler ve durumun koşulları büyük önem arz etmektedir.

Bu farklı yaklaşımlar arasındaki ortak yön, liderlik sürecinin grubun işe ilişkin faaliyetlerinin yönlendirilmesini içerdğidir.¹³

Liderliğin:¹⁴ Sadece formal organizasyonlara has bir süreç olmadığı açıktır. Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Bu tür sürece formal organizasyonlarda rastlanabileceği gibi , mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde , çocukların kendi aralarındaki oyunlarında , devlet yönetiminde de rastlanır. Dolayısıyla liderliğin oluşması için formal organizasyonun mevcutiyeti şart değildir.

İkinci husus , liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği ; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Resmi yetki ile donatılmış olmak ancak yöneticinin kullanabileceği güç kaynaklarını artırabilir.

Üçüncü olarak belirtilmesi gereken husus , lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi , liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olanı , yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarıdır.

Nihayet liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir.

¹³ Erdal Tekarslan ve Arkadaşları, *Sosyal Psikoloji*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989, s.104

¹⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8.Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2001, s.466

1.1.2.Yönetici

Yönetici , başkaları vasıtasıyla amaçlarına ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici, girişimcinin ileri sürdüğü fikirleri uygulamak ve gösterdiği hedeflere ulaşabilmek için yolları saptayan ve bunu yaparken içinde bulunduğu durumun muhasebesini yapan , bu yollardan geçişin zamansal ve parasal programını düzenleyen kişi olmaktadır.

Yönetici söz konusu etkinlikleri sergilerken şu özelliklere sahip olmalıdır:¹⁵

- İş bitirme azim ve heyecanı
- Çalışkanlık
- Bilgi
- Organizasyon gücü
- Finans
- Denetim kabiliyeti
- Çevre ile içte ve dışta iyi ilişkiler kurabilme

Yönetim, karmaşık sistemlerin ve teknolojinin düzgün bir şekilde işlenmesini sağlayan süreçler dizisidir. Bu süreçlerin en önemli aşamaları, planlama, bütçeleme, organize etme, kontrol ve problem çözümünü kapsamaktadır.¹⁶

Bir başka tanıma göre yönetim, belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlemesi sürecidir.¹⁷

Yönetici, yapılması gerekeni saptayıp, sonra da, ister demokratik, isterse otokratik veya başka bir tarzda, bunun yapılmasını sağlar. Yönetici bir değişim elemanıdır; performansı artıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen, kendi yokluğunda söz konusu olmayacak yenilikleri getiren kişidir.

Yönetici planlar, firmanın insan gücünü, sermayesini, makinelerini, yöntem ve malzemelerini hedeflere en büyük verimlilik ve en düşük kayıpla ulaşılacak şekilde, iyi bütünleşmiş birimler halinde örgütler. Yetkiyi dağıtarak, özel görevlere kadro atayarak, yaratıcılığı teşvik ederek, kabul edilebilir çıktılar için ölçütler saptayarak ve

¹⁵ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.161

¹⁶ İnci, a.g.e., s.3

¹⁷ Dinçer, a.g.e.,s.4

sonuçları bu ölçütlerle karşılaştırıp hesap sorarak yönetir. Birey ve grupların çalışmalarını koordine eder. Örgütsel hedeflere ulaşmak için insanların kendisiyle ve birbirleriyle işbirliği yapmasını sağlar. Örgüt içindeki performansı arttırmak maksadıyla ödüllendirme ve cezalandırmayı sağlayacak bir geri besleme sistemi oluşturur. Yönetici, sahip olduğu başlıca dört kaynağı -zaman, bilgi, yetenek ve davranış-, sonunda kendisinin ve firmanın mümkün olan en iyi yatırım getirisini elde edeceği şekilde kullanır.¹⁸

1.1.3. Yönetici – Lider Karşılaştırması

Yönetici ve Lider, aynı statüde kavramlarmış gibi görünse de, son yıllarda yapılan araştırmalar göstermiştir ki, aralarında önemli sayılabilecek farklılıklar bulunmaktadır.

Yönetici lider ayrımında göze çarpan en büyük farklılık, yöneticinin varolan kalıplar içinde faaliyet göstermesi, kuralları takip etmesi, liderin ise bunun tam tersi olarak yeniliği takip etmesi ve bunu organizasyona adapte etmesidir.¹⁹

Liderlik doğrudan insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece tek bir yönünü ifade eder. Daha geniş bir kavram olan yönetim, liderlik faaliyetini de içine almakla birlikte, davranışsal olmayan yani insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonlarla da ilişkilidir. Yönetim, organizasyonun devamı ile ilgili bir kavramdır ve hiyerarşik bir oluşum ile ilgilidir. Yönetimde planlama, örgütlenme, koordine etme, yönlendirme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Liderlik ise eyleme geçme ve değişimin hızlandırılması ile ilişkilidir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden birisidir.²⁰

Yönetici, tanımlanan görev için atamayla ortaya çıkar; çalışmalarının, yetki ve sorumluluklarının sınırı müteşebbis grup veya onların temsilcileri tarafından belirlenir. Buna karşı liderlik bir atama olgusunun dışında oluşur, bireyin bağlı olduğu grup içinde, bazı özellikleri taşımanın sonucu olarak ortaya çıkar.²¹

¹⁸ İnci, a.g.e., s.3-4-5

¹⁹ İnci, a.g.e., s.7

²⁰ Güneş, Arıkan, a.g.e., s.286

²¹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.165

Araştırmacı Warren Bennis, bu konuda yaptığı araştırmalar sonucunda yönetici ile lider arasındaki farkları şu şekilde ortaya koymuştur:²²

- Yönetici yönetir, lider liderlik yapar.
- Yönetici bir kopyadır, lider orijinaldir.
- Yönetici yapı ve sistem üzerinde odaklanır, lider ise insana odaklıdır.
- Yönetici kontrole önem verir, liderin temel felsefesi güvendir.
- Yöneticinin bakış açısı kısa dönemlidir, lider ise uzun dönemli bir perspektife sahiptir.

- Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar, lider ise ne ve neden diye sorar.
- Yöneticinin gözü alt çizgilerdedir, liderin gözü ise ufuktur.
- Yönetici başlatır, lider yaratır.
- Yönetici klasik iyi bir askerdir, lider ise sadece kendisidir.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işi yapar.
- Yönetici yöneticidir, lider yenilikçidir.
- Yönetici düzeni sürdürür, lider farklılık yaratır.
- Yönetici koruyucudur, lider geliştiricidir.
- Yönetici mevcut durumu kabul etme eğilimindedir, lider mevcut durumu sorgulama eğilimindedir.

- Yönetici yerleşik normlara uygun işgören ister, lider kendisinin elemanlarını ister.²³

Yöneticinin, grubu oluşturan bireyler tarafından benimsenmesi gerekmez, lider grup üyelerince benimsenen kişidir. Yönetici; rasyonel kararlar veren, lider; çalışanların duygularını tatmin eden ve beklentilerini karşılayan kişidir. Yönetici; işletmenin amaçlarıyla ilgilidir, liderin ilgi alanı ise, kendini izleyenlerin amaçlarıdır.²⁴

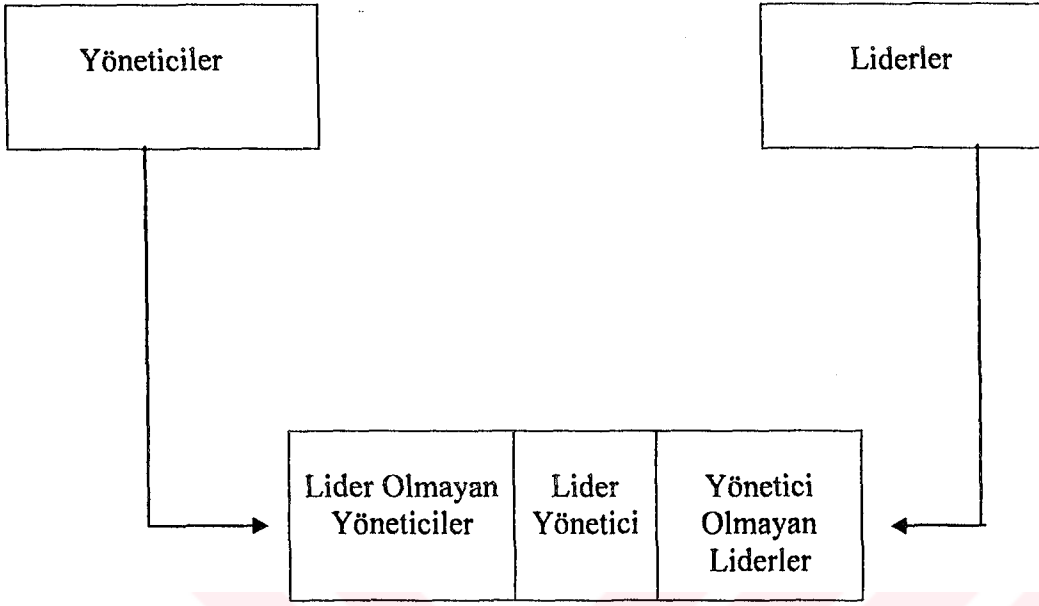
Bir kişi yönetici olmaksızın lider olacağı gibi, yönetici olan bir kişi de lider olmayabilir. Etkili yöneticilerden beklenen, liderlik özelliklerine de sahip olmalarıdır. Aşağıdaki şekilde ideali yansıtan yani aynı zamanda lider olan yöneticiler ifade edilmektedir.²⁵

²² Gönül Ülker, Yönetici ve Lider, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt-1, s.183

²³ Güney, Arıkan, a.g.e., s.287

²⁴ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.166

²⁵ Güney, Arıkan, a.g.e., s.287



Şekil 1.1:Lider Olan Yöneticiler

Kaynak:Salih Güney, Semra Arıkan, a.g.e., s.287

Yönetici, belirlenen kurallar çerçevesinde her zaman işi doğru yapar. Görevi; planlama, bütçeleme, organize etme ve kontrolü kapsar. Lider ise, geleneksel yönetim kurallarının dışında doğru işleri yapar. John P. Kotter ise , lider-yönetici ayrımını iş süreçleri açısından şu şekilde ortaya koymuştur.²⁶

²⁶ İnci, a.g.e., s.8

Tablo 1.1: İş Süreçleri Açısından Yönetici & Lider Ayrımı

YÖNETİM -Planlama ve bütçeleme: Beklenen sonuçlara ulaşmak için detaylı aşama ve program hazırlamak, ardından gerekli kaynakları tahsis etmek. -Organize etme ve düzenleme: Planın gerektirdiklerini elde etmek için bir yapı kurmak , bu yapıyı bireylerle düzenlemek , planı gerçekleştirmek için sorumluluk ve otorite vermek , bireylere yol gösterecek prosedürler geliştirmek , başarmak için yeni yöntem ve metodlar geliştirme.	LİDERLİK -Yön verme: Gelecek için bir vizyonu gerçekleştirecek stratejiler geliştirme -Birleştirici olma: Bireylerle iletişim kelime ve hareketlerle sağlanır bu sayede oluşan işbirliği sayesinde yaratıcılık gelişir , kurulan koalisyonlarla vizyon daha iyi anlaşılır. -Motive etme , Teşvik: Bireylere politik , bürokratik ve kaynak kariyerlerinin üstesinden gelmeleri için enerji aşılmalı
↓	↓
Tahmin yöntemleri geliştirir , beklenen kısa dönem sonuçlarını elde etme potansiyeline sahiptir.	Değişimi geliştirir , değişimin faydalı bir değişim olmasını sağlayacak potansiyele sahiptir

Kaynak:Müge İnci, **Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı**, Yayınlanmamış
Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001,s.8

Tablo 1’de görülmektedir ki başarılı dönüşümün % 70-90’ı lidere , sadece % 10-30’u da yönetime aittir. Çünkü değişim için gerekli potansiyeli bir lider bünyesinde barındırmaktadır. Fakat geçtiğimiz yüzyıllarda liderliğin sahip olduğu önem bir tarafa bırakılmış ve hep liderlik yerine yönetim geliştirilerek bireylere öğretilmiştir. Çünkü öğretilmesi liderlikten daha kolaydır.²⁷

²⁷ İnci, a.g.e., s.7-8

1.2. LİDERLİĞE İHTİYAÇ DUYMA NEDENLERİ

Katz ve Kahn'a göre bir organizasyonda liderliğe gereksinim duyulmasının çeşitli nedenleri vardır:²⁸

1.2.1. Örgütsel Tasarımın Eksikliği:

Organizasyonun plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tamam değildir. Gerçek davranış plandan sonsuz derecede karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.

1.2.2. Değişen Çevre Koşulları:

Organizasyonlar açık birer sistem olarak değişen çevrede görev yapar. Her açık sistem, içinde iş gördüğü ve enerji alışverişinde bulunduğu çevreden etkilenir. Bu çevre teknolojik, yasal, kültürel, iklimsel ve diğer birçok türde değişikliğe neden olduğundan, başlangıçtaki örgütsel yapı zamanla eksik duruma gelir.

1.2.3. Örgütün İçsel Dinamiği:

Organizasyonlarda mevcut olan eğilimlerden birisi, belki de en önemlisi büyüme dinamiğidir. Organizasyon, çevrede denetim alanını genişlettikçe yeni işlevler yüklenir, bu işlevleri sağlayacak yeni karmaşık yapılar yaratılır, mevcut yapılarla eşgüdüm sağlamada yeni gereksinimler ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması gerekir.

1.2.4. İnsan Üyeliğinin Doğası:

İnsanlar olgunlaşma ve yaşlanmanın dışında sürekli yaşama tecrübesi geçirirler. Böylelikle gereksinimleri, güdüleri ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelir. İnsanların önceden tahmin edilemeyecek çeşitli türde davranışları vardır.

Bu sayılan dört nedenden dolayı, yani, örgütsel tasarımın eksikliği, değişen çevresel koşullar, örgütün içsel dinamikleri ve insan unsurunun karmaşık ve tahmin edilemeyen davranış kalıpları organizasyonlarda etkili bir liderliği gerekli kılmaktadır.

²⁸ D. Katz ve R.Kahn, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev. Halil Can, Yavuz Bayar), TODAİE Yay. 1977, s. 337-342

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki; bir grup, amacına doğru ilerlerken, bir takım sorunlar olduğunda ya da grup güvenliğine karşı dışta tehlikeler baş gösterdiğinde, grup üyeleri kendilerini bu sorunlardan kurtaracak ve tehlikelere karşı koruyacak bir liderin ortaya çıkmasını özellikle isterler. Örneğin, Türk toplumunu oluşturan bireyler de yurdun düşman tarafından işgal edildiği sıralarda bir lidere şiddetle ihtiyaç duymuş, bu şartlar içinde bir lider olarak ortaya çıkan Mustafa Kemal Atatürk, yurdu düşmanlardan temizlemiştir.²⁹

1.3. LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Napolyon, ‘bir tavşanın liderlik yaptığı aslanlar ordusundansa, bir aslanın liderlik yaptığı tavşanlar ordusunu’ tercih edeceğini belirterek, liderliğin önemini çarpıcı bir şekilde vurgulamıştır. 1920’lerde yapılan bir araştırma, takipçilerin liderlerine bağlılık oranlarının, onların iş tatminlerini arttırdığını göstermektedir. Lidere bağlılık, çalışma gruplarının verimliliğini arttırmıştır. Bu tarihten sonra yapılan sayısız araştırmalar, liderin, çalışanların verimi ve iş tatmini üzerinde çok önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, liderin örgütün başarısı ya da başarısızlığı üzerinde de etkisi olmaktadır.³⁰

1.4. LİDERLİK SÜRECİNDE KULLANILAN GÜÇ TİPLERİ

Liderlerin diğer insanları, ortak bir amaç doğrultusunda etkilemeleri ‘güç’ kullanmayı gerekli kılar. Güç, diğer insanları etkilemekte ve davranış değişikliği yaratmakta kullanılan çok önemli bir araçtır. Bunun yanı sıra güç, astların, liderin emirlerini yerine getirip getirmediğinin belirleyicisidir.³¹

Liderlik bir etkileme süreci olarak ele alındığında , liderlerin davranışları belirleme yeteneğine ve gücüne neden sahip olduğu üzerinde de durmak gerekir.³²

²⁹ Güney, a.g.e., s.506

³⁰ Topçu, a.g.e., s.54

³¹ Güney, Arıkan, a.g.e., s.286

³² Tekarslan ve diğerleri, a.g.e., s.105

En basit anlamda güç, diğerlerinin davranışlarını etkileyebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. French ve Raven'e göre bir lider, astlarını etkilemek için çeşitli güç tipleri kullanır. Bu güç tipleri:³³

1.4.1. Biçimsel Güç

Liderin organizasyonda sahip olduğu pozisyonundan dolayı elde ettiği bir güç türüdür. Astlar biçimsel gücü meşru olarak kabul ettiklerinden liderin bu gücünden etkilenirler. Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur.

1.4.2. Ödüllendirme Gücü

Liderin astlarını ödüllendirme gücüdür. Liderler, organizasyonlarda, ücret artışları ve terfiler şeklinde örneklendirilebilecek biçimsel ödül türlerini kullanma hakkına sahip olduklarından, ödül verme yolunu kullanarak da astlarını etkileyebilirler. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs. gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır. Eğer yönetici bunları dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağına sahip demektir.

1.4.3. Cezalandırma Gücü

Liderin, astlarını cezalandırma yetkisinin olduğunu ifade eder. Bu güç, organizasyonlarda tenzili rütbe, eleştirme, ücret artışı uygulamama vb. şekilde bazı uygulamalar yolu ile kullanılabilir. Liderin gerçekten cezalandırma imkanına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır.

1.4.4. Uzmanlık Gücü

Liderin göreve ilişkin belli bir bilgi ve becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. Liderin görev konusunda gerçek bir uzman olması, astları

³³ Güney, Arıkan, a.g.e., s.286, Koçel, a.g.e., s.398, Tekarslan ve arkadaşları, a.g.e., s.105, kitaplarından birleştirilerek yazılmıştır.

etkileyebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırır. Doğal olarak bu dayanak, liderin uzman olduğu konular için geçerlidir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce bir örnektir.

1.4.5. Beğeniye Dayanan Güç

Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç türüdür. Astlar, saygı duyup beğendikleri liderin emirlerini daha kolay yerine getirecektir. Burada bir unvan veya pozisyondan ziyade, liderin kişisel özellikleri önem kazanmaktadır.

1.5. LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar, günümüz ve gelecek liderlerinin kabiliyetlerini , sahip oldukları özellikleri geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Farklı özellikler liderlere farklı durumlarda uygulama için fırsatlar sunmaktadır. Bunun yanında başarılı lider, bu özelliklerin bir veya birkaçını değil hepsini bünyesinde taşıyan liderdir.³⁴

W.Bennis'e göre, yaşanan hızlı değişimler, yalnız genel müdürleri değil, kuruluş içindeki her düzeydeki liderleri, kendilerini sürekli yeniden yaratmak ve liderlik rollerini yeniden tasarlamak zorunda bırakmaktadır. Bu değişimler aynı zamanda, 21. yüzyıl liderlerini, şirketlerini de sürekli yeniden yaratmaya yönlendirmektedir.³⁵

1.6. LİDERLİĞİN DOĞASI

Günümüzde liderlik alanında gördüğümüz temel değişim otoriter liderlikten, vizyon sahibi ve uygulamacı liderliğe geçişte görülmektedir. Bu fikir yeni değildir. Bu sadece liderliğin gerçek doğasının keşfedilmesidir. Bir makine gibi verilen emirleri yerine getirmek yerine, sahip olunan vizyon ve değerler doğrultusunda çalışılır. Gerçek liderler, güveni, taraftarlarını dinleyerek ve onlara saygı göstererek kazanır. Etrafları güçlü insanlarla çevrilidir. Kişisel olarak bir organizasyonu değiştirmeye önem verirler ve bunun için çaba sarfederler. Kendilerini ölçüsüzce ödüllendirmezler.

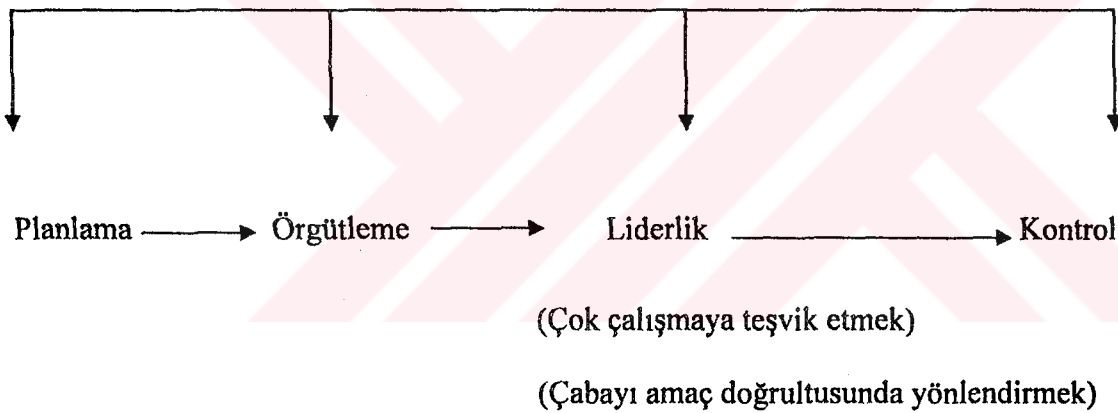
³⁴ İnci, a.g.e., s.10

³⁵ A. Zeynep Düren, 2000'li Yıllarda Yönetim, 2.Baskı, Alfa Yay., İstanbul, 2002, s.238

Sözlerini mutlaka gerçekleştirirler. Özellikle insan boyutuna verdiği önem organizasyon yapısı içinde her türlü problemin üstesinden gelebilmeye olanak sağlamakta ve yeni fikirlerin hayata geçirilmesinde organizasyona türlü fırsatlar sunmaktadır. Yeni liderlik anlayışına duyulan ihtiyaç oldukça yaygındır.³⁶ Yani şirketlerin, uzun vadede işleri doğru yapmanın ötesinde, şirket için gerçekte neyin önemli olduğunu bilecek, hayalleri, misyonları, stratejik niyetleri olan liderlere ihtiyaçları vardır.³⁷

1.7. YÖNETİM SÜRECİNDE LİDERLİK

Lider, önemli görevleri başarı ile sonuçlandırmak için çalışanlarına ilham veren, onları teşvik eden kişidir. Ayrıca Şekil 2’de görüldüğü gibi yönetim sürecinin 4 işlevinden birisidir.



Şekil 1.2: Liderliğin Yönetimin Diğer Fonksiyonları İle İlişkisi

Kaynak: İnci, a.g.e., s.11

Lider, yönetimin istenen hedef ve amaçlarını belirler, örgütleme planların gerçeğe dönüşmesi için gerekli kaynakları biraraya getirir. Liderlik, organizasyonel bağlılığı yaratır ve bu süreçte çalışanların, organizasyonel planların gerçekleştirilmesi için yeteneklerini tam olarak kullanabilecekleri bir ortam yaratılır. Kontrol sürecinde ise işlerin doğru yapıp yapılmadığı denetlenir.³⁸

³⁶ İnci, a.g.e., s. 10

³⁷ Dören, a.g.e., s.238

³⁸ İnci, a.g.e., s. 11

1.8. LİDERLİK FONKSİYONLARI

İşletmenin yapısı, çalışma şekli, personel sayısı, büyüklüğü ne olursa olsun işletme içindeki liderin üstlendiği bir takım fonksiyonlar vardır. Buna diğer bir ifade ile Doğal Liderlik Fonksiyonları da denebilir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:³⁹

1.8.1. Uygulayıcı Olarak Lider

Grup liderinin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmektir. Uygulayıcı olarak liderin görevi, o işi doğrudan yapmanın yanı sıra, işi grup üyelerine aktarmaktır.

1.8.2. Planlayıcı Olarak Lider

İşletme içinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşması için yapmaları gereken davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisi olan lider, bu sayede alınacak önlemler ile gelecek ile ilgili sorunların ortaya çıkmasını engeller. İyi bir planlama için de doğru bilgiye ve bilgi akışına ihtiyaç vardır.

1.8.3. Uzman Olarak Lider

Grup hedefleri doğrultusunda etkili olan, bilgi ve beceriyi şahsında birleştiren kişi, grup üyelerince lider olarak kolayca benimsenecektir.

1.8.4. Sözcü Olarak Lider

Farklı gruplarla iletişim kurma olanağı sağlamak, grubunu diğer gruplar karşısında temsil etmek, liderin üstlendiği rollerdendir. Bu roller sayesinde lideri, grup sözcüsü olarak nitelendirebiliriz.

1.8.5. Kontrolör Olarak Lider

Lider, işletme içinde çalışan bireylerin, etkinliklerini, grup amaçlarına uyumluluklarını kontrol ederek kontrolör olma rolünü de üstlenir.

³⁹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay., 1991

1.8.6. Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider

Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza veya ödül verilmesi, liderin üstlendiği görevlerdendir.

1.8.7. Hakem ve Aracı Olarak Lider

Grup üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinin bozulması, çatışma ortamlarının oluşması vb. durumlarda üstlendiği aracılık rolü onun doğal görevlerindendir. Lider, bu sayede grup üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğine, birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olması gerektiğine aracılık ve hakemlik eder.

1.8.8. Örnek Olarak Lider

Lider, üyeleri karşısında devamlı örnek davranış sergilemek durumundadır. Liderin davranışları astlarının neyi, ne zaman, nasıl yapacağı konusunda örnek olacaktır. Yani bir lider, lider gibi davranmalıdır.

1.8.9. Grup Sembolü Olarak Lider

Gruplar, kendilerine özgü semboller ortaya atabilirler. Bazen de liderler taşıdıkları özellikler nedeniyle grupların sembolleri olabilirler. Bir grubun devamlı liderliğini üstlenen, grubun sürekliliğini sağlayan lider, zamanla o grubun sembolü haline alabilir.

1.8.10. Suç Üstlenen veya Üyelere Babalık Yapan Kişi Olarak Lider

Grup içerisinde duygu ağırlıklı ilişkiler kurarak üyelerin tüm sorunlarını çözmeye çalışan liderin rolü, zaman içinde 'babalık' rolü ile bütünleşir. Bazı durumlarda bu rol liderin, üyelerinin suçunu üstlenmesine yol açabilir.

Bunlara ilave olarak:⁴⁰

⁴⁰ İnci, a.g.e., s.11-12-13

1.8.11. Teşekkür Eden Lider

Elde edilen veriler göstermektedir ki teşekkür, verimliliği artıran en önemli etmenlerden biridir. Özellikle kişiler üzerinde olumlu bir etki bıraktığı, geri besleme sağladığı için çoğu zaman maddi ödülünden daha etkilidir. Bu tür liderlerin kullandıkları teknikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kişisel performansları hakkında bilgi vermek
- Başarılı olduklarında onları hemen övmek
- Doğru yaptıkları şeyi açık olarak söylemek
- Kişilere, doğru şeyi yaptıkları zaman sizin ne kadar mutlu olduğunuzu ve bunun organizasyon ve çalışanlara nasıl hizmet ettiğini anlatmak
- Sizin ne kadar iyi hissettiğinizi anlayabilmeleri için bir süre sessizce durmak
- Doğruyu tekrarlamaları için onları cesaretlendirmek
- El sıkışmak ya da kişilere dokunarak onların başarısını desteklediğimizi göstermek

1.8.12. En İyiyi Bekleyen Lider

Etkili liderlikte en önemli nokta, kişinin içindeki en iyiyi ortaya çıkarmak, onlardan en iyiyi almaktır. Bunun için lideri, takıma güvenmesi ve söyleyeceği şeyleri de gerçekleştirmesi gereklidir.

1.8.13. Takımdakilerin Kendilerine Güvenlerini Sağlayan Lider

Yaklaşık olarak 100 lider arasında yapılan bir araştırmada kendini iyi hisseden takımın, etkili liderliğin anahtar faktör olduğunu göstermektedir. Kendine güven, kendini beğenmiş anlamında değildir. Burada, kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılarak yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

1.8.14. Tüm Takımı Güçlendiren Lider

Etkili lider takımda bulunan üyelerle tek tek ilgilenmelidir. Her bir üye tek tek amaç üzerinde odaklanarak takım geliştirilmeli ve birlikte çalışmanın önemi tüm üyelere benimsetilmelidir.

1.8.15. Başarma Arzusu Geliştiren Lider

Liderler, görev odaklı oldukları zaman insan ilişkileri gözardı edilmekte bu da başarıyı olumsuz etkilemektedir. Başarı odaklı yöneticiler, durumsallık stratejilerini benimsetmektedir.

Yukarıda anlatılan fonksiyonların dışında, grup üyelerini tanıyan ve koruyan, grup üyelerine bilgi veren, grup üyelerinde sorumluluk duygusu geliştiren, eldeki imkanları en iyi şekilde kullanan lider gibi fonksiyonları da bulunmaktadır.⁴¹

1.9. LİDERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Günümüz toplumunda bir kişi, doğuştan ne kadar üstün niteliklere sahip olursa olsun, eğer bu kişi belli bir eğitim ve öğretime tabi tutulmazsa, liderlik düzeyinde bir idareci olması mümkün olamaz. Buna karşılık doğuştan bazı doğal özelliklere sahip olan bir kimsenin, günün modern eğilimlerine uygun bir eğitimle iyi bir lider olarak yetiştirilmesi mümkündür.⁴²

İyi bir lider olabilmenin bazı temel bileşenleri vardır.Bunlar:⁴³

- Liderin ilk temel bileşeni, bir rehber görüştür. Nereye ve niçin gitmekte olduğunuzu bilmiyorsanız, muhtemelen hiçbir yere ulaşamazsınız.

- Liderliğin ikinci temel bileşeni tutkudur. Hayatın vaat ettiği şeylere karşı duyulan tutku, meslek tutkusu, eylem tutkusu.

- Liderliğin diğer bir bileşeni de dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç esas kısmı vardır; özbilgisi, samimiyet ve olgunluk. Lider hiçbir zaman kendisine, özellikle kendisi hakkında yalan söylemez. Değerli yanları olduğu kadar kusurlarını da bilir ve bunları yerli yerince ele alır. Samimiyetin temeli düşünce ve eylemde namusluluk, ilkelere sıkı sıkıya bağlılık, sahicilik ve içtenliktir. Olgunluk lider için önemlidir. Kendini adama, uyanık olma, başkalarıyla çalışma ve onlardan bir şeyler öğrenmeye yatkın olma olgunluk prensiplerindendir.

Dürüstlük, güvenin temelidir. Güven ise, liderliğin bir bileşeni olduğu kadar, aynı zamanda onun ürünüdür. Güven, kazanılması gereken bir niteliktir. Lider onsuz bir şey yapamaz.

⁴¹ Güney, a.g.e., s.312

⁴² Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, c.1, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1971, s.147

⁴³ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi Yay., Bursa, 1995, s. 190

Liderliğin diğerk iki bileşeni, merak ve cürettir. Lider her şeyi merak eder. Risk üstlenmeye hazırdır, yeni şeyler dener.

Hakiki liderler doğmaz, yetişirler. Çoğu kez de kendi kendilerini yetiştirirler.

Tüm özelliklerle birlikte liderlerin sahip olması gereken birtakım evrensel özellikler vardır ki bu özellikler etkin liderliğin temelini oluşturmaktadır. Bunlar:⁴⁴

1. Heyecanlı olmak
2. Ufkunu genişletmek
3. İstekli bir okuyucu olmak
4. İyi not almak
5. Yüksek standartlı ve pratik grup iletişimi kurmak
6. Çok iyi adapte olmak
7. Zamanı iyi kullanmak
8. Vizyon sahibi olmak
9. Güvenilir olmak
10. Soğukkanlı olmak
11. Kendi kendini disipline etmek
12. Hatalarını tekrar etmemek
13. Tutarlı bir kişilik yapısına sahip olmak
14. Alçak gönüllü olmak
15. Örnek olmak
16. Disiplini akıllıca kullanmak
17. Herkese aynı oranda saygı göstermek
18. İyi bir öğretmen olmak
19. Fırsatları değerlendirmek
20. Pozitif olmak
21. Kendini başkasının yerine koymak
22. Manevi hislere saygılı olmak
23. Azmetmek
24. Sabırlı olmak

Bunların dışında:⁴⁵

25. Astlara güvenmek

⁴⁴ İnci, a.g.e., s. 13-14

⁴⁵ Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s.189-190



26. Riske atılmak
27. Uzman olmak
28. Karşı çıkmalara izin vermek
29. Basitleştirmek

Bir yönetici bu özelliklerden ne kadar fazlasına sahipse, başarısı ve etkinliği de o oranda artacaktır. Lider oluşturduğu imajı devam ettirmeli ve sürekli geliştirmelidir. İyi bir lider, sosyal bilimlerin verilerinden yararlanır. İnsanın yapısını tahlil eder. Formel ilişkiler dışında, informal ilişkileri de grubun amaçları doğrultusunda kullanır.

1.10. FARKLI LİDERLİK TARZLARI

Organizasyonun yapısına, amaçlarına, çalışanların özelliklerine, içinde bulunulan duruma göre uygulanan farklı liderlik biçimleri vardır. Bu liderlik tarzları aynı zamanda liderin kişiliğine bağlıdır.⁴⁶ Bu liderlik tarzlarını şu kategorilerde inceleyebiliriz:⁴⁷

1. Grup Büyüklüklerine Göre:
 - Şahsi Liderler
 - Yönetici Liderler
2. Durumlarına Göre:
 - Pozitif Liderler
 - Negatif Liderler
3. Anlayış Ve Davranışlarına Göre:
 - Demokratik Liderler
 - Serbestçi Liderler
 - Destekleyici Liderler
 - Otokratik Liderler
 - Hümanist Liderler
 - Doğal Liderler
 - Karizmatik Liderler
 - Etkileşimci Liderler
 - Dönüşümcü Liderler

⁴⁶ İnci, a.g.e., s. 14

⁴⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.185-186

1.10.1. Grup Büyüklüklerine Göre Liderler

Küçük bir grupta lider, grup üyelerinin hepsiyle karşılıklı görüşüp konuşma halindedir. Yani grubun çalışması sırasında liderin kişiliği ağır basar. Eğer lider grup üyeleri tarafından sevilen bir lider ise grup dostça ve olumlu tavır takınır. Liderin kişisel bakımdan olumsuz tarafları varsa, grup davranışları düşmanca ve olumsuz olur. Küçük gruplarda liderin kişisel ağırlığı grubun yönetimiyle doğrudan doğruya ilgilidir (Şahsi Lider). Grup büyüdükçe liderin kişiliğinin kapsamı ve etkisi de azalır. Özel ilişkiler yerine formel ilişkiler kurulur (Yönetici Lider).⁴⁸ Lider, grup üyelerinin söylediklerini çok iyi bir şekilde dinlemeli ve onların görüşlerini her zaman almalı ama en son sözü de söyleyen kişi olmalıdır. Grup üyelerinin görüşlerine gerekli değeri vermeyen liderler, hiçbir zaman başarılı olamazlar.⁴⁹

1.10.2. Durumlarına Göre Liderler

Pozitif lider; olumlu, teşvik edici, harekete geçirici, grubu katılmaya yönelten bir lider tipidir. Negatif lider ise; olumsuz, baltalayıcı, ümit kırıcı, engelleyici, harekete geçme ve geçirme kabiliyeti olmayan, külmenin fikrini almayan ve grup canlılığını sağlamayan liderdir.⁵⁰ Pozitif liderlere sahip örgütlerin daha başarılı olacağı aşikardır. Hedefleri astlarına inandırarak anlatan bir pozitif lider, onların kapasitelerinin sınırına göre dağıttığı görevlerle daha çok verim alacaktır.

1.10.3. Anlayış ve Davranışlarına Göre Liderler

Demokratik ve katılımcı lider; astlarına danışarak karar alır. Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre yönlenir. Astların planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur. Elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok, ödül sistemi uygulanmaktadır. Burada, her türlü iletişim yolları açıktır. Acil durumlarda, karar almayı yavaşlatıcılığı için bu liderlik şekli başarısız olabilir. Doğal durumlarda ise, katılımcı lider ve grup üyeleri bir toplumsal birim halinde yapıcı bir gelişim içinde

⁴⁸ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 167

⁴⁹ Güneş, a.g.e., s.518

⁵⁰ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 167

bulunurlar. Katılımcı lider, grubun zeka ve yaratıcı gücünü çoğaltmış, bu güce daha yapıcı ve etkili bir nitelik kazandırmış olur.⁵¹

Demokratik lider; çalışanların, amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katkıda bulunmasını sağlar. Katılımcı lider ise, amaçları saptamadan ve karar vermeden önce astlara danışır. İşlerin nasıl başarılabacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verir.⁵²

Demokratik lider, bütün konularda grup üyelerine güvenir. Grup üyeleri her konuda kendilerini tamamen serbest hissedebilirler. Katılımcı lider, grup üyelerine kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.⁵³

Otokratik liderin baskıcı ve saldırgan bir niteliği vardır. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz. Tek karar alıcıdır. Emirler verir, örgüt üyeleri itaat eder. Daha çok korku, tehdit ve ceza sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar, tersini kuşkuyla karşılar. Sürekli işin başında olması gerekir. Bu liderlik modeli; otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğüne aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahipse böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanılacaktır.⁵⁴

Otokratik lider, grubun amaçlarını ve politikalarını bütünüyle kendisi belirler. Kendini grup faaliyetinden ayrı tutar ve hangi işlerin ve bu işlerin nasıl yapılacağını bizzat kendisi belirler. Astları hakkında yaptığı olumlu veya olumsuz değerlendirmelerde kişisel bir tutum takınır.⁵⁵

Otokratik liderler başarısızlığı cezalandırma yoluna giderler. Çalışanlara güveni azdır. 'Dediğim gibi yapmazsan kovulursun' felsefesi geçerlidir.⁵⁶ Otokratik liderin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum zamanla yönetime karşı

⁵¹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 167

⁵² Şimşek, a.g.e., s.189

⁵³ Güney, a.g.e., s.526

⁵⁴ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 167-168

⁵⁵ Güney, a.g.e., s.528

⁵⁶ Şimşek, a.g.e., s.189

nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlığı gündeme getirir; yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır. Liderin doğal otoritesi zamanla kaybolur.

Serbestçi liderlik, grup üyelerini tamamen serbest bırakan bir liderlik modelidir. Güçten kaçınır. Tamamen otokontrol sistemi hakimdir. Üyeler birbirine karşı farklı nitelikte amaçlar geliştirebilir. Bu durum özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına neden olabilir.⁵⁷ Bu tip liderlikte, izleyiciler kendi hallerine bırakılır ve her izleyici kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan bir davranış sergilenir. Bu tarz liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakırlar.⁵⁸

Humanist liderin babacan davranışları vardır. Korumacı rolündedir. Zaman zaman orta basamaktakilerin fikrini alır. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanılır. Duygusal yöntemlerle motive eder. Zorunluluk olmadıkça cezalandırmaya gitmez.

Destekleyici lider, kararları grup üyeleri ile birlikte almaz , ancak onların görüş ve önerilerini alarak karara varır. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışına açıktır.⁵⁹ Lider işi daha fazla zevkli hale getirmek için dostluk ilişkilerinde bulunarak, izleyenlerin sorunlarıyla ilgilenir, ihtiyaçlarını temin etmeye çalışır ve mutlu olmalarını sağlar.⁶⁰

Karizmatik lider, sahip olduğu özellikleri ile, başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk eden kişidir. Bu tarz liderler, her zaman vizyona ve amaç duygusuna sahiptirler.⁶¹ Karizmatik liderin ise, grup üyelerini peşinden sürükleyen bütüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözlü emir kabul edilir. Elemanları ile mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir.

Doğal lider, yönetici tarafından seçilmeyen, tam aksine grubun ortaya çıkardığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir. Grubu olumlu yönde yönlendirebileceği gibi, yasal liderle çatışmaya da girebilir.⁶²

⁵⁷ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 168

⁵⁸ Eren, a.g.e., s.351

⁵⁹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 168

⁶⁰ Güney, a.g.e., s.538

⁶¹ Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, **Liderlik Anlayışında Yeni Yaklaşımlar: Transformasyonel, Transaksiyonel ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları**, <http://www.insankaynaklari.com>, 18 Eylül 2003

⁶² Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 168

Dönüşümcü liderlik ise, daha çok Toplam Kalite Yönetimi ve çağdaş yönetim ve organizasyonların doğmasına neden olan koşullar ile birlikte gündeme gelmiştir. Burada lider, örgütsel yapıyı değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Yani vizyoner bir liderlik söz konusudur.

Transaksiyonel (Etkileşimci) ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik, liderlik davranış biçimleri literatürüne yeni bir yaklaşım getirmiştir. Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler, yetkilerini işgörenleri ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanmaktadırlar.⁶³ Dönüşümcü liderlik, liderin istekleri ve örgütün kurallarını uyumlu hale getirmek suretiyle izleyicilerini motive etmeye yönelik bir mücadele süreci olan etkileşimci liderlikten ayrılmaktadır.⁶⁴



⁶³ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.168-169

⁶⁴ Boas Shamir, An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories, Leadership Quarterly, Vol:10, Issue:2, 1999, s.285-286

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TEORİLERİ

Lider kavramı, insanın varlığı ile paralel, her toplumda, grupta var olan bir kavram olmakla beraber modernizmden önce liderler, oldukları gibi kabul edilmişlerdir. Geleneksel çağda liderler, yaratıcının özel varlıkları olarak kabul edilirken, modernizmle beraber liderlik anlayışı hemen değişmemiş uzun bir süre liderler, belirli özellikleri olan, bu özelliklerini de doğuştan alan kişiler olarak kabul edilmiştir. Ne zaman ki modernizmin araştırma metotlarından olan ampirik çalışmalar liderlik alanında da uygulanmaya başlanmış, o zaman liderlik konusundan da çok değişik teoriler üretilmeye başlanmıştır. Liderliğin doğuştan olmadığı, sonradan öğrenilebileceği bu teoriler çerçevesinde ortaya konulmuştur. Böylece liderlik anlayışı çok büyük değişimler geçirmiştir.⁶⁵

Liderlik ile ilgili teorileri aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür:⁶⁶

1. Özellikler Teorisi
2. Davranışlar Teorisi
3. Duruma Göre Liderlik Teorileri
4. Yeni Liderlik Teorileri

Tablo 2.1: Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

Zaman	Teori	Ana Fikir
1940'lara kadar	Özellikler Teorisi	Liderlik, doğuştan gelen bir özelliktir
1940-1960	Davranışlar Teorisi	Liderin etkinliği , liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir
1960-1980	Durumsallık Teorisi	Etkin lider, durumlardan etkilenir
1980'lerden sonra	Yeni Liderlik Teorileri	Liderin vizyona ihtiyacı vardır

Kaynak:Topçu, a.g.e., s.56

⁶⁵ Topçu, a.g.e., s. 55-56

⁶⁶ Güney, Arkan, a.g.e., s.288

2.1. ÖZELLİKLER TEORİSİ

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşımdır. 1940'lı ve 1950'li yıllarda üzerinde çok yoğun olarak durulmuş, günümüzde de bazı yazarlarca hala araştırmalara konu edilmiş olan Özellikler Teorisi, lideri diğer çalışanlardan ayıran özellikler setini belirlemeye yöneliktir.⁶⁷

Bu yaklaşımda, liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir.⁶⁸

Özellikler teorisinin temel hareket noktası; eğer bir insan, kendine güveniyorsa, bağımsız hareket ediyorsa, zekiyse, başarılı bir lider olma şansına daha çok sahiptir. Fakat bu görüşün birtakım açıkları vardır; birinci olarak, liderliğin özellikler teorisi, astları ihmal eder. Oysa izleyenler, lider tarafından başarılan iş üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. İkinci olarak, özellikler teorisi, çeşitli liderlik teorilerinin değişken önemini belirlemez, yani ihmal eder. Üçüncü olarak, araştırma delilleri tutarsızdır. Son olarak, bu teorinin belirttiği liderlik vasıfları listesine her geçen gün bir takım yeni özellikler daha eklenmektedir.⁶⁹

Geleneksel liderlik yaklaşımları, özellikle zamanın askeri ve idari yöneticilerinin bir takım kişisel özellikleri incelenerek başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere, hatta kendilerinden sonraki dönemlere de etki eden liderlerin yapıları araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir. Atatürk, Napoleon ve Gandhi gibi liderlerin, bulundukları toplum içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin lider olarak ortaya çıkışlarıyla liderliğin oluşumu arasında ilişki kurulmak istenmiştir.⁷⁰

Halk arasında 'liderliğin mektebi yoktur' şeklinde bir deyim vardır. Bu deyim liderin doğuştan bazı özellik ve niteliklere sahip olduğunu ve eğitimle lider olunamayacağını belirtir. Thomas Carlyle'in 'Büyük Adamlar Okulu' kuramı, tarihin,

⁶⁷ Azize Ergeneli, *Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi ile İlişkilendirilmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, SBE, Ankara, 1992 s.14

⁶⁸ Koçel, a.g.e., 1998, s.398

⁶⁹ Güney, a.g.e., s.520

⁷⁰ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.169

büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir. Bu kurama göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar. Zamanla, bu görüş yerini, insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır.⁷¹

Bu teoriye göre, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibarıyla grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, eğer grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılabilirse liderleri bulmak mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırdığı düşünülen özelliklere sahip olanları bulmak üzerindedir.⁷²

Tablo 2.2: Liderlik Özellikleri

-Yaş	-Samimiyet
-Cinsiyet	-Doğruluk
-Yakınlık	-Açık sözlülük
-Olgunluk	-Kendine güven duyma
-Güvenilir olma	-Kararlılık
-Güzel konuşma yeteneği	-İş başarma yeteneği
-Zeka	-Duruma uyum sağlayabilme
-Bilgi	-Sosyal çevreyi değiştirebilme
-Başkaları ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneği	-İşbirliği yapabilme
-İleriyi görebilme	-İnsanları yönlendirebilme
-İnisiyatif sahibi olma	-Hedefleri net olarak koyabilme
-Duygusal olgunluk	-Strese dayanıklı olma
-Dürüstlük	-Yaratıcı olma
	-Sorumluluk almaya hazırlıklı olma

Kaynak: Koçel, a.g.e., s.469, Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.170

⁷¹ Şimşek, a.g.e., s.188

⁷² Koçel, a.g.e., 2001, s.469

Lider, yukarıda yer alan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek de daha çok kolaylaşacaktır. Personel seçiminde de bu özelliklere sahip olan kişilere önem verilerek işletmeye alınmaları sağlanacak ve işletmede eğitilerek geleceğin yöneticisi ve lideri olarak yetiştirilebilecektir. Bunların sonucunda araştırmalar liderin başarı ihtiyacına yönelme, gözetim yeteneği, zeka, karar verebilme, kendine güven ve işlere ön ayak olabilme gibi altı önemli etmen üzerinde yoğunlaşmıştır.⁷³

Özellikler teorisi liderlerin özelliklerini başarılı bir şekilde tespit etmiş olmasına rağmen bu özellikleri genellemesi, takipçileri gözardı etmesi bakımından başarısızlığa uğramıştır. Mesela kendine güvenli olması özelliği, acaba kişinin kendine has özelliği mi yoksa lider olduktan sonra gelişecek bir özellik midir? Bunları açıklayamamaktadır. Ayrıca değişik durumları gözardı etmektedir. İşte özellikler yaklaşımının bu eksikleri araştırmaları daha değişik yönler sevk etmiştir. Bu yüzden 1940'lı yıllardan itibaren özellikle 1950 ve 1960'lı yıllarda liderlerin davranışları araştırılmaya başlanmıştır.⁷⁴

Sonuç olarak söyleyebiliriz ki, liderliğin sadece bir takım özelliklere sahip olmakla izah edilemeyeceği artık kesinlikle anlaşılmıştır. O halde liderlik için kişisel özelliklerin yanında diğer etmenlere de önem vermek gerekir. Ancak liderlik için bu özelliklerin önemini de hiçbir zaman inkar etmemek gerekir.⁷⁵

2.2. DAVRANIŞLAR TEORİSİ

1940'lardan sonra, özellikler teorisinin yetersiz kalması üzerine liderlerin davranışlarını, stillerini anlamaya ve tespit etmeye yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Liderin ne yaptığı tanımlanıp, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesi için gereken davranışların tespiti yapılmıştır. Bu yaklaşım liderin, liderlik davranışları elde etmek üzere eğitilebileceği tezini savunarak, özellikler teorisinin tezini çürütmeye çalışmıştır.⁷⁶

⁷³ Şimşek, a.g.e., s.188

⁷⁴ Topçu, a.g.e., s.59

⁷⁵ Güney, a.g.e., s.520

⁷⁶ Topçu, a.g.e., s.60

Davranışsal açıdan liderliğe yaklaşılmanın temel noktası, liderin davranışlarıdır. Yani liderin izleyiciler karşısında 'ne ve nasıl' yaptığının incelenmesidir. Bu teorinin savunucularının, liderin kişilik özelliklerinden ziyade onların davranışlarının üzerinde durmalarının nedeni; davranışların kişilik özelliklerine göre daha kolay gözlemlenebilir ve tanımlanabilir olmasıdır.⁷⁷

Etkin liderlerin herhangi bir ayırt edici özelliği veya karakteristiğinin olmadığı ortaya çıktıktan sonra araştırmacılar etkin liderlerin davranışsal karakteristiğini ayırt etmeye çalışmaktadırlar. Bir başka deyişle etkin liderlerin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır (görevleri nasıl aktardıkları, astlarıyla nasıl ilişki kurdukları, izleyicilerini nasıl motive ettikleri, görevleri nasıl yerine getirdikleri v.b.) ilerleyen çalışmalar, 'davranışlar'ın 'özellikler'den farklı olup, öğrenilebilir olduğunda yoğunlaşmışlardır.⁷⁸

Davranış bilimcilerine göre liderlik, bir gruptaki bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Bir açıdan bakıldığında davranışın, bireyin kişilik özelliklerinin dışı vurulması ya da yansıması olduğu söylenebilir. Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar (tepkiler) sergilediği birçok araştırma tarafından ortaya koyulmuştur. Davranış teorilerine göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır.⁷⁹

Arzu edilen liderlik nitelikleri ve davranışları örgüt kültürüne göre de değişebilir. Örneğin Sun Micro Systems, Apple gibi hızla büyüyen bilgisayar firmaları, başlangıç yıllarındaki amaç, kişisel beceri ve yönetim şekillerini; hali hazırda uygulama gören ve eskisinden oldukça farklılık taşıyan yeni yönetsel tarz ve liderlik stillerine uyumlaştırmak durumundadırlar. Üretim teknolojisinde lider ve piyasa koşullarını belirleyici bir güce ulaşan herhangi bir işletmenin girişimcisi, büyüme ve yeniden yapılanma döneminde olan herhangi bir işletmenin ihtiyaç duyduğu liderlik niteliklerine gerek duymayabilir. Yine de, etkin liderlik davranışlarının kısmen de olsa liderin içinde bulunduğu duruma bağlı olduğu yolunda

⁷⁷ Gtney, a.g.e., s.521

⁷⁸ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.172

⁷⁹ Zel, a.g.e., s.101

gittikçe güçlenen bir kanıya rağmen, kimi araştırmacılar bir çok durumda daha etkin kimi liderlik davranışları olduğu sonucuna da ulaşmışlardır.⁸⁰

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, lideri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.⁸¹

2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Liderlik Araştırmaları, liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistiki analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir.⁸² Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi bölümlerinden araştırmacılar bir araya gelerek Lider Davranışları Tanımlama Anketi (Leader Behaviour Description Questionnaire LBDQ) ile liderin çeşitli grup ve durumlardaki davranışlarını analiz etmek istemişlerdir. Çalışma Hava Kuvvetleri Komutanlığı bombalama timleri, askeri memurlar, Deniz Kuvvetlerinde çalışan sivil memurlar, fabrikalardaki müdürler, bölgesel kooperatif yöneticileri, fakülte yöneticileri, öğretmenler, okul müdürleri, milli eğitim müdürleri, öğrenci liderleri ve sivil gruplar üzerinde uygulanmıştır. Ohio çalışma grubunun bu çalışmayı başlattığındaki hipotezi, tatmin edici bir liderlik tanımının bulunmadığı tezi üzerine kurulu idi. Aynı zamanda, daha önceki çalışmaların liderliğin iyi liderlik varsayımı üzerine oturduğunu kabul ederek çalışma yaptıklarını tespit etmişlerdi. Ohio grubu liderlik çalışmalarını tanımdan veya liderin etkili ya da etkisiz olma durumundan bağımsız olarak belirlemiştir.⁸³ Yaptıkları kapsamlı incelemeler sonunda araştırmacılar, lider davranışlarına ilişkin iki temel boyut tanımlanmıştır:

a) Anlayış: Lider ve astlar arasında güven, saygı ve iyi ilişkileri ifade eden bir boyuttur. Anlayış düzeyi yüksek olan bir lider astların refahına önem verir, onların duygu ve düşüncelerini dikkate alır.⁸⁴ Kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili

⁸⁰ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.172

⁸¹ Koçel, a.g.e., 2001, s.470

⁸² Zel, a.g.e., s.102

⁸³ Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, Mc Graw Hill, USA, 1992, s.271

⁸⁴ Arıkan, Güney, a.g.e., s.290

iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsar. Liderin gözardı edemeyeceği konular; astların kişisel sorunlarıyla ilgilenmek, astların tekliflerini dikkate almak ve astların haklarını savunmak şeklinde sıralanabilir.⁸⁵ Anlayış tabiri bazı kaynaklarda ‘Bireye İlgı’ veya ‘Bireyi Önemseme’ şeklinde tanımlanmaktadır.

b) Yapıyı Harekete Geçirme: İşlerin astlar tarafından etkili şekilde yapılabilmesi için lider tarafından sergilenen davranış, yapıyı harekete geçirme davranışı olarak ifade edilmektedir. Astlara görevlerin verilmesi, planlama, amaç oluşturma, hangi tür işlerin yapılması gerektiğine karar verme ve astları işin yapılması konusunda zorlamak, yapıyı harekete geçirme davranışlarıdır.⁸⁶

Yapıyı harekete geçirme, liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açasından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade eder.⁸⁷

Anlayış ve Yapıyı Harekete Geçirme davranışları birbirini tamamlayan ve birbirinden bağımsız olan davranışlardır. Liderlerin her iki davranışı da göstermesi mümkündür.⁸⁸ Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında aşağıdaki şekildeki dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır.

⁸⁵ Zel, a.g.e., s.102

⁸⁶ Arıkan, Güney, a.g.e., s.290

⁸⁷ Yukl, a.g.e., s.75

⁸⁸ Arıkan, Güney, a.g.e., s.290

A
N
L
A
Y
I
Ş

Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme 1	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme 2
3 Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	4 Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme

YAPIYI HAREKETE GEÇİRME

Şekil 2.1: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucu Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

Kaynak: Arthur Bedelan, **Organization Behaviour**, The Dryden Press, Orlando, 1989, s.430

Araştırma sonuçlarında ise liderlerin iki konu üzerinde yoğunlaştıkları ifade edilmiştir. Bunlardan birincisi ‘kişiyi dikkate alma’, ikincisi ise, ‘inisiyatif faktörü’dür. Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla olan dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlardır. Yani diğer bir ifadeyle liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesidir. İnisiyatif ise liderin, gerçekleştirmek istediği amaçla ilgili olarak, işin zamanında ve gerektiği gibi tamamlanması için, amaç belirleme, grubu organize etme, haberleşme sistemini belirleme gibi davranışları ifade etmektedir. Bu faktör ise liderin davranışlarında işe ve işin sonucuna ulaşmasına ağırlık vermesini gerektirmektedir.⁸⁹ Ohio modelinden şu sonuçlar çıkarılabilir:⁹⁰

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa, en uygun boyut yapıyı harekete geçirme boyutu olacaktır,
- Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorlarsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepki görecektir,
- İş teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zamanın baskısı fazlaysa, anlayış gösteren lider başarılı olamayacak, devamsızlık, işten ayrılma ve şikayetler artacaktır,
- İşin doğası bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikteyse, anlayışa dayalı güdülemenin yararı olmayacaktır,
- Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetimin liderlik tipi otoriter olacaktır,

⁸⁹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.173

⁹⁰ Şimşek, a.g.e., s.190

f) Çalışanlar sürekli ilişki içindeyse liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir, Ayrıca:⁹¹

g) Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır,

h) Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselecektir.

Yapılan araştırmalar, Ohio Üniversitesi araştırmalarında elde edilen bulguları desteklemektedir. Bu araştırmalarda elde edilen bulgulara göre; bir liderin hem insan faktörü (bireye ilgi), hem de yapıyı harekete geçirme derecesi astların etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. İnsan faktörüne gösterilen ilgi bakımından düşük puanlı yöneticilerin davranışında yapıyı harekete geçirme faktörünün etkili olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde, insan faktörüne ilgi yönünden yüksek puan almış yöneticilerin davranışlarında yapıyı harekete geçirme değişkeni önem taşımaktadır. Diğer taraftan, insan faktörüne ilgi bakımından orta derecede yer alan yöneticiler için yapıyı harekete geçirme boyutu özellikle önem kazanmaktadır.⁹²

2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması

Michigan Üniversitesi'ndeki liderlik çalışmaları, Ohio Eyalet Üniversitesindeki çalışmalar ile hemen hemen aynı zamanda başlamıştır ve benzer araştırma objeleri tespit edilmiştir. İlk çalışma, bir sigorta şirketine uygulanmış ve 12 tane yüksek ve düşük randımanlı lider, araştırma için seçilmiştir. Bunlar iki grup halinde (yüksek randıman gösteren ve alçak randıman gösteren) bölünmüşlerdir. Her iki grup da iş çeşidi ve iş metotları bakımından dengeli olacak şekilde ayarlanmıştır. Bunlardan ayrı olarak 24 şef ve 419 çalışanla onları yönlendirmeden mülakat yapılmıştır. Sonuç olarak yüksek randıman gösteren liderlerin çalışanlarla daha yakın oldukları, kısaca 'çalışan merkezli' olduğu tespit edilirken, düşük randıman gösteren liderlerin ise, birinci gruptaki liderlerin tam tersi şekilde davranış ve teknik uyguladığı tespit edilmiştir. Düşük randımanlılar 'üretim merkezli' olarak davranış sergilemişlerdir. Bu çalışmanın bir diğer önemli bulgusu da çalışanların iş tatminlerinin üretkenlikle direkt alakasının olmadığıdır. Bu çalışmalar daha sonra

⁹¹ Zel, a.g.e., s.103-104

⁹² Zel, a.g.e., s.104

yüzlerce sanayi, hastane, devlet ve diğer kuruluşlarda uygulanmıştır.⁹³ Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State Çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör işgörene yönelik liderlik ve işe yönelik liderliktir.⁹⁴

1. İşgörene Yönelik Liderlik

Kişiler arası ilişkilere önem veren, işgören ihtiyaçlarını gözeten ve grup üyeleri arasında bireysel farklılıklar olduğunu kabul eden liderlik davranışıdır.

2. İşe Yönelik Liderlik

İşin teknik veya göreve ilişkin yönlerine önem veren, özellikle görevlerin gerçekleştirilmesiyle ilgilenen ve grup üyelerini bu sonuç için bir araç olarak gören liderlik davranışıdır.⁹⁵

İki liderlik tarzı arasındaki fark, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yönelik biçiminden doğmaktadır. İşgörene göre lider, faaliyetlerinin büyük bir kısmını personelin davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yöneliktir. Etkinlik ve verimliliği yükseltmek için yönetim ve teknolojik yöntemlerden çok, kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışır. Bu liderlik tipindekiler, mevcut alet ve teçhizatla personelin daha çok çalışmalarını sağlayabilen bir kimsedirler. Faaliyetlerinde daha çok astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde durur.

İşe yönelik liderler yukarıda anlatılanların aksi yönünde davranış gösterirler. Personeli daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, yakından nezarete bulunur, yapılan değişiklikler için sebep göstermek gereğini duymazlar. Herhangi bir hata yapıldığı takdirde de, sert cezalar verirler. Kişiye yönelik liderlerin yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işe yönelik liderlerin ise, moralin bozulmasına ve başarının düşmesine sebep oldukları sonucuna varılmıştır. Bununla beraber, bu konuda yapılan daha sonraki araştırmalar, liderlik ve verimlilik arasındaki

⁹³ Luthans, a.g.e., s.272

⁹⁴ Koçel, a.g.e., 2001, s.472

⁹⁵ Güney, Arıkan, a.g.e., s.290

ilişkinin bu kadar basit olmadığını göstermiş ve yüksek bir başarı seviyesinin daha çok kişiye yönelik davranış biçimi ile işe yönelik davranışı birleştiren liderliğin sonucu olduğu gerçeğini ortaya koymuştur.⁹⁶

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarına katılan araştırmacılar, iş merkezli yöneticiler ile, işgören merkezli yöneticileri de ayırt etmişlerdir. Araştırmaya göre, iş merkezli yöneticiler katı iş standartları koyup, en ince ayrıntısına kadar görev tanımı yaparlarken izlenecek yöntemleri en ince ayrıntısına kadar önceden belirleyip, işgörenleri sıkı bir denetim altında tutabilmektedirler. Öte yandan, işgören merkezli yöneticiler hedeflerin belirlenmesinde ve diğer işle ilgili kararlarda astlarını katılıma teşvik etmekte, izleyicilerine güven ve saygı aşıl原因arak yüksek bir performansın oluşumuna yardımcı olabilmektedir. Michigan çalışmalarına göre en üretken gruplar, liderleri iş merkezli olanlardır. En etkili liderler ise; 'astlarıyla destekleyici ilişki kuranlar, tek başına karar almaktan çok grup halinde karar almaya önem verenler ve izleyicilerini, yüksek performans hedefleri oluşturmaya ve bunların başarılmasına teşvik' edenlerdir.⁹⁷

2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramı

Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio ve Michigan çalışmalarının varsayımları ve ulaştıkları sonuçları, Yönetim Tarzı Matriksi olarak adlandırılabilen ve yöneticilerin davranışlarını açıklama ve değiştirmekte kullanılabilecek bir matriks yapı haline getirmişlerdir.⁹⁸ Blake ve Mouton iki tutumsal boyut tanımlamışlardır:

a) İnsana İlgili: Diğer davranışsal modellerdeki anlayış veya işgörene dönük bir liderlik tarzını yani görevden ve üretimden ziyade işgörelere ve onların ihtiyaç ve refahlarına önem verilen bir liderlik tarzını ifade etmektedir.

b) Üretime İlgili: Yapıyı harekete geçirme veya işe dönük bir liderlik tarzını, başka bir deyişle, insan unsurundan ziyade yapılan işe ve üretime ağırlık verilen bir liderlik tarzını ifade etmektedir.

Bu iki boyutun her biri 9'lu bir ölçek üzerinde değerlendirilmekte ve 1 rakamı en düşük, 9 rakamı ise en yüksek ilgiyi ifade etmektedir. Modele göre bu iki boyutun

⁹⁶ Zel, a.g.e., s.105

⁹⁷ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.174-175

⁹⁸ Şimşek, a.g.e., s.190

çeşitli birleşimleri sonucunda çok sayıda liderlik tarzı meydana gelmekte ancak, bu liderlik tarzlarından beş tanesi özellikle ön plana çıkmaktadır.⁹⁹

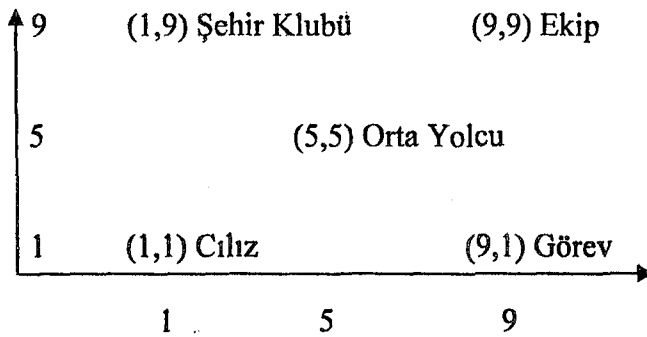
1. Cılız Liderlik: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcamaktadır.(1,1)

2. Şehir Kulübü Liderlik: Yönetici düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken üretime ilgisi en alt düzeyde kalmaktadır.(1,9)

3. Görev Liderliği: Yönetici otoritesini kullanacak verimliliği sağlarken insan ilişkilerine verdiği önem en az düzeyde gerçekleşmektedir.(9,1)

4. Orta Yolcu Liderlik: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı liderlik tipini yansıtır.(5,5)

5. Ekip Çalışması Liderliği: Örgüt üyelerinin karşılıklı güven, saygı, dayanışma ve özgüven yoluyla yüksek performans gösterdikleri ve yöneticinin sorun çözme dışında astlara müdahale etmediği liderlik tarzıdır.(9,9)¹⁰⁰



Şekil 2.2 : Yönetimsel Diyagram Modeli

Kaynak: Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, 2.Baskı, Adım Yay., Ankara, 1992

⁹⁹ Güney, Arıkan, a.g.e., s.291

¹⁰⁰ Şimşek, a.g.e., s.191

Bu matrikse bağılı olarak yönetici tiplerini belirleyebiliriz. Örneğin; 9.1 tipi yönetici üretime ve işe fazla önem veren fakat, kişiye önem vermeyen bir tipi ifade ederken, 1,9 tipi yönetici için astların hisleri ve memnun olmaları önemlidir. 1,1 tipi yönetici ise, hem üretime hem de kişilere minimum derecede önem vermektedir.¹⁰¹

Modelde yer alan beş liderlik tipinden 'Ekip Çalışması Liderliği'nin en etkili olanı olduğu ileri sürülür. Bu yaklaşım, araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanır. İşin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha da artacaktır. Modele göre liderlik için verimlilik değil, kişiler arası ilişkilerdir. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için liderler, astlarının işlerine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar. Lider, astlarını çok sık denetlemek yerine genel denetimden yanadır. Lider astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır.¹⁰²

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranış kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir.¹⁰³

2.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt bir yöneticinin liderlik stilini seçmesinde etkili olduklarına inandıkları değişik faktörleri tanımlayan ilk kuramcılardandır. Kişisel olarak eleman merkezli yöneticilik stilini tercih ederken, yöneticilerin nasıl yöneteceklerine karar vermeden önce bir takım pratik noktaları dikkate almaya ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Tannenbaum ve Schmidt, liderlik tarzlarını, liderlik davranışının özelliğini gösteren bir doğru üzerinde açıklamışlardır. Buna göre, doğrunun bir ucu otoriterliği

¹⁰¹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.175

¹⁰² Zel, a.g.e., s.107

¹⁰³ Koçel, a.g.e., 2001, s.474

X ve Y teorilerine göre bireylerin davranış özellikleri sıralaması aşağıdaki gibi yapılmaktadır.

1. X Teorisine Göre

McGregor'a göre, liderlik davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. X teorisi, insanlarla ilgili geleneksel otokratik varsayımları içermektedir.¹⁰⁶ X teorisinin insanlar ve iş hakkındaki varsayımları şunlardır:¹⁰⁷

1. İnsanlar çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukça çalışmaktan kaçarlar.
2. Bu nedenle, eğer insanlar çalıştırılmak isteniyorsa; korkutulmalı, yönlendirilmeli ve hatta tehdit edilmelidir.
3. Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçar, güvenlik arar ve kendisine en fazla kazanç getirecek işi yapar.
4. İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir.
5. Örgüt bireyleri için önemli olan örgütsel amaçlar değil, kişisel çıkarlarıdır.

Bu teoriye göre bencil, tembel, sorumluluktan kaçan ve emir almayı seven insanların hem bu olumsuz davranışlarını düzeltebilecek, hem de onları örgüt ve toplum yararına üretimde bulunmaya yöneltebilecek tek yönetim biçimi, otoriteye dayalı bir yönetim biçimidir. Çünkü insanların ruhunda tembelliğe yatkınlık vardır. Bu yatkınlığı eritmek için insanlara karşı otoriter davranılması gerekir.¹⁰⁸

2. Y Teorisine Göre

Y teorisi, yönetimde insana yönelik ve destekleyici bir teoridir. Bu teoriye göre, insanlar tembel ve beceriksiz değildir. Eğer tembellik ve beceriksizliğe ilişkin bir yanları varsa, bu durum, grupla ilgili deneyimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu teoriye göre, insanları harekete geçirmek için onları zorlamak ve ceza vermek gerekmez, demokratik bir yönetim biçiminin temel felsefesine uygun olarak davranmaları gerekmektedir.¹⁰⁹

1. Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.

¹⁰⁶ Güney, a.g.e., s.528

¹⁰⁷ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.177

¹⁰⁸ Güney, a.g.e., s.529

¹⁰⁹ Güney, a.g.e., s.524



2. Kişi bir işe girerek, önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.

3. Kişinin amaçlara yönelmesi, ödülün yanı sıra başarı ihtiyacının da tatminine yöneliktir.

4. Normal bir insan, öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu zorla değil isteyerek alır.

5. Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri toplumda sınırlı sayıda kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır.¹¹⁰

Buna göre X teorisi inancındaki liderler daha çok otoriter davranış gösterirken Y teorisi inancındakiler demokratik bir davranış göstereceklerdir.¹¹¹

2.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹¹²

1. İstismarcı Otokratik: Bütün kararlar yönetici tarafından verilir. Yapılacak bütün işler ve bu işleri kimin, nasıl yapacağını yöneticiler belirler. Başarısızlık cezalandırılır. Yönetimin astlarına güveni çok azdır. 'Dediğim gibi yapacaksın, aksi halde kovulursun' felsefesi hakimdir.

2. Yardımsever Otokratik: Bunda da kararı yöneticiler verir. Fakat, işler yürütülürken astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptir.

3. Katılımcı Otokratik: Yöneticiler, amaçları belirlemeden önce astlara da danışırlar. İşlerin nasıl yapılacağına karar verme konusunda astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye aşırlık verilmektedir.

4. Demokratik: Likert'in önerdiği sistem budur. Burada tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme örgütsel kademelere yayılıp, katılmalı yönetim olgusuna ulaşılabilir.¹¹³

¹¹⁰ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.177

¹¹¹ Tekarslan ve diğerleri, a.g.e., s.116

¹¹² Luthans, a.g.e., s.437

¹¹³ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.177-178

Araştırma sonucunda, liderlik-performans ilişkisini etkileyen 3 temel değişken grubunun olduğu tespit edilmiştir:¹¹⁴

1. Durumsal Değişkenler: Gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir. Yalnızca yönetim kontrolünde olan değişkenler bu gruba dahil edilirler(organizasyon yapısı, politikalar, bireysel özellikler vb.)

2. Ara Değişkenler: Örgütün atmosferini yansıtan değişkenlerdir. Performans hedefleri, tutumlar, algılamalar, motivasyon tedbirleri örnek gösterilebilir. Bunlar, kişiler arası ilişkileri, iletişimi ve karar verme sürecini etkileyen değişkenlerdir.

3. Sonuç Değişkenleri: Bu değişkenler bağımlı değişkenlerdir. Örgütün çıktısı olarak algılanırlar. Verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç durumu bu değişkenlere örnek gösterilebilir.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların 3 ve 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise 1 ve 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. 4 tipi ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin 4 tipi uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu sayması da eleştiri konusu olmuştur.¹¹⁵

2.2.7. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Harvard Üniversitesinden Bales küçük gruplar üzerine önemli araştırmalar yapmıştır. Araştırma yapılan grupların hepsi üniversite öğrencilerinden meydana gelmiştir. Yönetici dediğimiz kişiler araştırma gruplarında yer almamışlardır. Sınırlı uygulama bulguları ortaya koymasına rağmen sonuçlar Ohio ve Michigan sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Bales küçük gruplarda değişik tipte iki liderin aynı anda bulunacağını söylemiştir. Konuşan ve öneriler yapan göreve yönelik, başkalarının konuşmalarını kolaylaştıran ve psikolojik destek sağlayan sosyo-duygusal tip. Bir grup üyesi iki tipten biri olabilir fakat ikisini birden kendinde birleştiremez.¹¹⁶ Birisi, sosyal, duyarlı, anlaşmacı, arabulucu ve katılımcı özellikler taşıırken diğeri, yönlendirici, zamanı etkin kullanan, katı tepkiler verebilen ve üst düzey performans bekleyen türde özellikler taşır.

¹¹⁴ Zel, a.g.e., s.110

¹¹⁵ Koçel, a.g.e., 2001, s.475-476

¹¹⁶ Tekarslan ve diğerleri, a.g.e., s.111

Bales'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye, lider olabilmektedir. Yani, bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı liderlikte belirleyici bir rol oynamaktadır. Bununla ilişkili olarak, grup üyeleri yalnızca konuşmalarının miktarı açısından da farklılaşırlar.¹¹⁷

2.3. DURUMA GÖRE LİDERLİK TEORİLERİ

Davranışsal teorilere yapılan eleştiriler, durumun ve koşulların dikkate alındığı ve liderin, astların ve koşulların arasındaki ilişkilerin ağırlık kazandığı durumsal teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Durumsallık teorisine göre liderlik süreci şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Liderlik} = f(\text{lider}, \text{izleyiciler}, \text{koşullar})$$

Yani liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.¹¹⁸ Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve bekleyişleri, organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicileri geçmiş tecrübeleri ...¹¹⁹ Bu teoriye göre liderlik, çevresel şartların birçok değişkeni ile lider arasındaki karşılıklı ilişkilerle açıklanabilir. Bu teori, bir liderin davranışının, ulaşmak istenen amacının özelliklerine, liderin kişiliğine, yapılacak işlerin özelliklerine, grup üyelerinin yetenek ve bekleyişlerine, liderin geçmiş tecrübelerine bağlı olduğunu ileri sürer.¹²⁰ Durumsallık teorisi Şekil 7'de yer verilen kişisel ve durumsal faktörlerin yönetim tarzı ve liderlik stilini ne oranda etkilediğinin ortaya konmasını hedeflemektedir.¹²¹

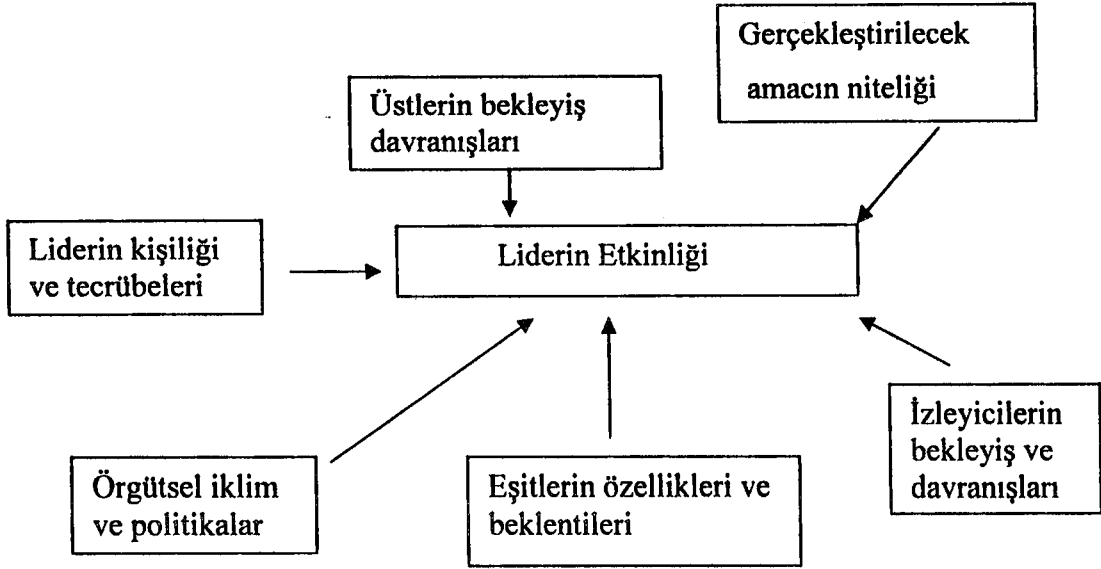
¹¹⁷ Zel, a.g.e., s.108-109

¹¹⁸ Koçel, a.g.e., 1998, s.397

¹¹⁹ Koçel, a.g.e., 1998, s.406

¹²⁰ Güney, a.g.e., s.532

¹²¹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.178-179



Şekil 2.4: Liderlik Davranışı

Kaynak: Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Semra Arıkan, Liderlik Nobel Yay., Ankara, 2001, s.293

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde ‘tek ve en iyi’ yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır.¹²² Her zaman ve her yerde geçerli tek ve en iyi bir liderlik tarzı yoktur. Duruma göre, bazen yönetilen bireylerin yerine getirdikleri göreve önem veren liderlik tarzı, bazen de bireylerin kişiliğine önem veren liderlik tarzı daha etkili olabilir.¹²³

Bu teori çerçevesinde her durum için ayrı liderlik modelleri geliştirmek üzere çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bunları aşağıda teker teker inceleyeceğiz.¹²⁴

2.3.1. Fiedler Modeli

Yakın zamanda yapılmış olan durum teorilerinin en kapsamlısı Fred Fiedler’in öncülüğünde yapılan araştırmaya dayanmaktadır. Spor takımlarından, askeri birliklere kadar yüzlerce grup 22 yıl süren bu araştırma programına konu olmuştur. Bu modelin temelinde, grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır.

¹²² Koçel, a.g.e., 2001,s.477

¹²³ Güney, a.g.e., s.533

¹²⁴ Topçu, a.g.e., s.66

Grup performansı = f (liderlik tarzı, ortam özellikleri)¹²⁵

Fiedler, liderlik başarısı için kişinin temel liderlik stilinin anahtar rol oynadığına inanmaktadır. Böylece ikinci adım bu temel stillerin neler olduğunu tespit etmek olacaktır. Bu stili tespit etmek üzere Fiedler 16 tane zıt özellik içeren LPC 'En Az Tercih Edilen Meslektaş Anketi' (Least Preferred Co-Worker) adlı bir anket geliştirmiştir. Anketteki zıt özellikler şu şekilde belirlenmiştir. Memnun, memnun değil; arkadaşça, arkadaşça değil; reddeder, kabul eder; yardımcı, moral bozucu; heyecanlı, heyecansız; stresli, rahat; uzak davranır, yakın davranır; soğuk davranır, candan davranır; birlikte iş yapmayı sever, birlikte iş yapmayı sevmez; destekleyici, düşmanca; can sıkıcı, enteresan; tartışmaya girer, uyumu sever; kararlı, kararsız; verimli, verimsiz; neşeli, hüzünlü; açık, net değil.¹²⁶

Anket cevaplayıcılarından, şimdiye kadar çalıştıkları bütün meslektaşlarından en az hoşlandıkları birini bu anket çerçevesinde değerlendirmelerini istemektedir. Böylece verilen cevaplara göre Fiedler cevaplayıcıların temel liderlik stilini tespit edecektir. Eğer cevaplayanlar, en az hoşlandıkları kişiyi yine de pozitif bir şekilde değerlendirmişlerse o zaman cevaplayıcı meslektaşları ile temelde iyi ilişkiler kurabilen kişidir. Bu yüzden, bu tür ilişkiler 'ilişki merkezli' kişiler olarak sınıflanacaklardır. Tersine, eğer kişi, en az hoşlandığı meslektaşını çok kötü bir şekilde değerlendirmişse bu kişi 'görev merkezli' olarak sınıflanacaktır. Çalışmalar sonunda cevaplayıcıların %16'sı orta seviyede yer almışlardır. O yüzden bunları herhangi bir sınıfa koymak mümkün olmamıştır.

Fiedler, kişilerin liderlik stillerinin kesin değişmez olduğunu varsaymaktadır. Bu düşünce çerçevesinde, eğer durum, görev merkezli lider ihtiyacı içinde olup, lider konumundaki kişi 'ilişki merkezli' ise, ya durum değiştirilmeye çalışılacak, ya da, o lider alınıp 'görev merkezli' bir lider getirilecektir.¹²⁷

Bireylerin yerine getirdikleri göreve önem veren liderler daha çok işin yapılmasına önem verirler. Bu liderler, daha ziyade grup üyelerini yönlendirirler, işin yapılması için kesin emir verirler ve grup üyelerinin sorunlarıyla ve gereksinimleriyle çok az ilgilenirler. Bu liderleri en çok tatmin eden şey, işlerin çok kısa sürede yapılmasıdır. Buna karşılık yönetilen bireylerin kişiliğine önem veren liderler ise, daha

¹²⁵ Zel, a.g.e., s.116

¹²⁶ Michael Hakman, E.Craig Johnson, *Leadership*, Waveland Pres Inc, USA, 1996, s.61

¹²⁷ Topçu, a.g.e., s.67-68

çok bireylerarası ilişkilere önem verirler. Bu liderler daha çok grup üyeleri arasındaki uyuma, arkadaşlık ilişkilerine ve destekleyici duyguların geliştirilmesine ağırlık verirler. Kısaca belirtmek gerekirse, göreve önem veren liderler otoriter bir yapıya, ilişkiye önem veren liderler ise, demokratik bir yapıya sahiptir.¹²⁸

Liderin stili LPC ile belirlendikten sonra, bunun uygun durumla karşılaştırılması basamağı gelmektedir. Bu çerçevede Fiedler, üç anahtar durumsal faktör belirlemektedir. Bunlar:¹²⁹

2.3.1.1. Lider Ast İlişkileri

Liderin astlar tarafından benimsenme derecesini ifade eder. Bu ilişkiler arkadaşça veya düşmanca, yumuşak veya gerilimli ve destekleyici veya tehdit edici olmak üzere değişik şekillerde olabilir.

2.3.1.2. Görevin Yapısı

Grubun yaptığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş olup olmamasını ifade eder. Bazı amaç veya sorunlara ilişkin çözümler ve yollar açıkça belirlenirken bazıları belirlenmemiş olabilir.

2.3.1.3. Liderin Makamın Verdiği Yetki

Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme şeklindeki sahip olduğu yetkilerin derecesini ifade eder. Bazı örgütlerde liderin bu tür yetkileri fazla olurken, bazı gruplarda daha az olabilir.¹³⁰

Fiedler kişilerin LPC derecelerinin sonuçlarını yukarıdaki üç durumdaki değişkenle birleştirerek o örgüt için en iyi lider türünü bulmaya çalışmıştır. Fiedler bu konuda 1200'den fazla grup üzerinde inceleme yapmış bu çalışmalarda ilişki merkezli liderliği, görev merkezli liderlik çeşidi ile sekiz durumsal kategoride karşılaştırmış ve hangi liderlik çeşidinin hangi duruma daha iyi uyduğunu araştırmıştır. Fiedler araştırmalarında uygun liderlik türünü tespit edebilmek için kişilere LPC anketini vermiş kişinin işinin durumsal değişkeninin tespit edip kişiye ayrıca bir grup kısa

¹²⁸ Güney, a.g.e., s.534

¹²⁹ Topçu, a.g.e., s.67-68

¹³⁰ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.181

birçok alternatifli sorunlar verilmiştir. Bütün bu sonuçların birbiri ile karşılık ayrıştırılması sonucu o iş için en iyi liderlik türü belirlenmeye çalışılmıştır.¹³¹

Lider-Üye İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
Görevin Yapısı	Belirlenmiş		Belirsiz		Belirlenmiş		Belirsiz	
Pozisyonun Gücü	fazla	az	Fazla	az	fazla	az	fazla	az

Şekil 2.5: Fiedler'in Liderlik Tarzları

Kaynak: Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Semra Arıkan, Nobel Yay., Ankara, 2001, s.294

Modele göre lider 1. durumda en üst, 8. durumda ise en alt düzeyde etkili olacaktır.

Fiedler'e göre, belirli şartlarda ve durumlarda, hem göreve önem veren otoriter liderler, hem de görevden ziyade kişiler arası ilişkilere önem veren demokratik liderler başarılı olabilir.¹³² Görüleceği üzere Fiedler modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yönü ile de davranışsal liderlik teorisinden farklıdır. Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır. Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler'in bu çalışması da yoğun bir uygulamalı araştırma çalışmalarına konu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur.¹³³ Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri de modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı hususudur. Bu açıdan bakılınca Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi yöneticiler nezdinde daha geniş bir kabul görmüştür.¹³⁴

¹³¹ Topçu, a.g.e., s.69-70

¹³² Güney, a.g.e., s.536

¹³³ Luthans, a.g.e., s.425

¹³⁴ Koçel, a.g.e., 2001, s.480

2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisine göre, en etkin liderlik şekli, astların olgunluğu ile çeşitlenmektedir. Yazarlar, olgunluğu yaş veya duygusal sağlamlık olarak değil başarıma arzusu olarak tanımlamışlardır. Bunlara göre , etkin bir liderliğin şekillenmesinde, 'örgütsel ve bireyler amaçlar, sorumluluk alma isteği, işle ilgili yetenek ve deneyim, izleyicilerin bilgi düzeyleri' önemli değişkenlerdir.¹³⁵

Geniş kapsamlı bir araştırma olmamasına rağmen, Hersey ve Blanchard'ın birlikte geliştirdikleri bu teori, yönetim eğitim programlarında geniş bir şekilde işlenmektedir. Teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenleri aşağıdaki tabloyla gösterebiliriz.

Tablo 2.3: Lideri İzleyenlerin Alt Değişkenleri

- Uzmanlık	- Örgüt İçindeki
- Yaşantı	Bağımsızlık Düzeyleri
- Yeterlilik	- Lideri Algılama Biçimi
- İş Bilgisi	- Özelliklerinin Düzeyi
- Makam	- Liderden Beklentiler
- Kişilik Özellikleri	

Kaynak: Zel, a.g.e., s.122'den faydalanılarak oluşturulmuştur.

Lider kendini izleyenleri olgunlaştırarak onların üzerindeki etkinliğini arttırabilmek için şunları yapabilir:¹³⁶

1. Amaçlar üzerinde izleyenleri ile birlikte çalışarak, onlara erişilebilir,
2. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını temin edebilir.

¹³⁵ Şimşek ve diğerleri, a.g.e.,187

¹³⁶ Zel, a.g.e., s.122-123

3. İzleyenlere kendilerini yetiştirme, geliştirme olanağı verebilir, amaçları benimsetip, gerçekleştirme yeterliliği kazandırabilir.

Hersey ve Blanchard, yönetici ve ast arasındaki ilişkinin çeşitli aşamalardan oluştuğuna inanmakta ve astlar gelişip olgunlaştıkça yöneticilerin her aşamada liderlik tarzlarını çeşitlendirdiklerini düşünmektedir. İlk aşamada (astlar örgüte ilk katıldığında) yönetici tarafından yüksek iş eğitimi (oryantasyon) en uygundur. Astlar işlerinde eğitilmeli ve örgütsel kuralları ve prosedürleri açıklanmalıdır. Astların görevlerini öğrenmeyle başladıkları izleyen aşamada, görev oryantasyonlu yönetim gereklidir. Çünkü astlar henüz tam sorumluluğu üstlenecek kadar istekli ya da yetenekli değildirler. Ancak yöneticinin astı daha iyi tanınması ve ona görevinde destek vermesiyle artar. Üçüncü aşamada astların kabiliyetleri ve başarıma motivasyonu artmıştır ve astlar aktif olarak daha büyük sorumluluklar aramaya başlarlar. Yöneticinin daha fazla emirci olmasına gerek kalmaz. Ancak, yönetici destek verici ve anlayışlı olmaya devam etmelidir ki, astın daha büyük sorumluluklar almak için isteği yerine gelsin. Astlar adım adım, kendine güvendikçe, kendini yönlendirdikçe ve tecrübelendikçe yönetici desteğini ve cesaretlendirme miktarını azaltabilir. Nihayet, astlar bundan sonra 'kendi başlarındırlar' ve artık yöneticileriyle emirci bir ilişkiye ihtiyaçları ve beklentileri yoktur.¹³⁷

Bu teori de, Fiedler'in belirlediği davranışlar olan 'görev' ve 'ilişki' davranışlarını liderlik boyutları olarak kullanmaktadır. Bu iki davranışı temel olarak almakla beraber onları 'yüksek görev', 'düşük görev', 'yüksek ilişki', 'düşük ilişki', olarak ayrıştırılarak dört çeşit liderlik davranışı belirlemektedir.¹³⁸

- a) Söyleyen-Yüksek Görev-Düşük İlişki
- b) Satın- Yüksek Görev- Yüksek İlişki
- c) Katılmalı-Düşük Görev- Yüksek İlişki
- d) Yetki Devreden- Düşük Görev- Düşük İlişki

Söyleyen lider tek yönlü iletişimde bulunur. Amaçları ve izleyenlerin görevlerini belirler. Neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını açıklar. Bu tarz, göreve ilişkin olgunlukları düşük olan, örneğin; işe yeni giren tecrübesiz kişilerin yönetilmesinde etkilidir.¹³⁹ Lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini,

¹³⁷ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., 187

¹³⁸ Topçu, a.g.e., s.71-72

¹³⁹ Can, a.g.e., s.203

yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.¹⁴⁰ İzleyenler görevlerini öğrenince yönetici ikinci tip (satan) tarzı kullanmaya başlar. İzleyenler tecrübe kazanmıştır ama henüz daha fazla sorumluluk alacak durumda değildirler. Lider bu kişilere yüksek derecede duygusal destek sağlar. 3. durumda izleyenler daha fazla tecrübe kazanmış ve ek sorumluluklar kazanmaya hazır duruma gelmişlerdir. Yönetici onlara göreve yönelik açıklamalarda bulunmaz. Ancak duygusal desteğini sağlamaya ve onları anlamaya devam eder. Son tipte ise izleyenlerin göreve ilişkin olgunlukları üst düzeydedir. Başarı istekleri de artık fazlaşmıştır ve kendilerini denetleyebilmektedirler. Liderin gerek iş gerekse ilişki yönünden destek sağlamasına gerek yoktur.¹⁴¹

2.3.3. Lider Üye Alış Veriş Teorisi

Şimdiye kadar olan teoriler, liderin çalışanları ile eşit ilişkiler kurduğu varsayımı üzerine oturmuştur. Fakat gerçekte liderler farklı kişilere, farklı davranışlar sergilemektedirler. İşte George Graen ve arkadaşları da teorilerine temel teşkil edecek bu gözlemi yapmış ve teorilerini bu varsayım üzerine oturtmuşlardır. Lider üye alış veriş teorisi (Leader-Member Exchange LMX Theory) zamanın darlığı yüzünden liderlerin, çalışanlardan küçük bir grupla özel ilişkiler kurduğunu iddia etmektedir. Bu kişilere güvenilmekte, arkadaşça davranılmakta, bu kişiler liderin büyük ilgisini çekmekte ve özel menfaatler sağlamaktadırlar. Diğerleri ise grup dışı bırakılmakta, lider bunlara daha az zaman harcamakta, daha az ödüllendirmekte ve bunlarla ilişkisi resmi otoriter bir şekilde olmaktadır.¹⁴²

Tabii bu arada grup üyelerinin lidere güvenmesinin yanında liderin de grup üyelerine güvenmesi gerekir. Bu karşılıklı güvenin sonucunda grup üyeleriyle lider arasında sıcak bir ilişki doğar ve bu durum liderlik için elverişli bir ortam sağlar. Eğer lider sevilmeyen ve sayılmayan bir kişi ise, grup üyeleri ile arasındaki ilişkiler zayıf demektir. Bu durum ise liderlik için olumsuz bir ortam yaratır.¹⁴³

Bu teoriye göre ilk devirlerden beri lider ve takipçileri arasındaki ilişki, takipçilerin grup içi veya grup dışı olarak sınıflandırılması üzerine oturmuştur. Fakat kimlerin hangi gruba nasıl seçildiği tam net değildir. Ama genelde lider grup içine

¹⁴⁰ Zel, a.g.e., s.123

¹⁴¹ Can, a.g.e., s.203

¹⁴² Luthans, a.g.e., s.276

¹⁴³ Güney, a.g.e., s.534-535

aldığı üyeleri, kendi şahsiyeti ile çalışan belirli şahsi özellikleri (yaş , cinsiyet , tutum) göstermelerinden dolayı almaktadır. Bu teori, grup içine giren takipçilerin daha yüksek randıman gösterip, daha yüksek iş tatmini sağladıklarını ileri sürmektedirler. Bu konuda yapılan araştırmalar bu tezi destekler niteliktedir.¹⁴⁴

2.3.4. Yol Amaç Teorisi

Yol Amaç teorisi, House ve Evans tarafından ortaya atılmıştır ve esas itibarıyla, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre, kişi, belirli ihtiyaçların tatminini sağlayacak ve bu ihtiyaçları tatmin etme ihtimalini yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir.¹⁴⁵

En çok değer verilen yaklaşımlardan biri olan bu liderlik yaklaşımı Robert House tarafından Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki araştırmaya tespit edilen iki faktör olan 'yapıyı harekete geçirme', 'çalışanlarla ilgilenme' ve 'güdüleme beklenti teorisi' üzerine oturmaktadır. Teorinin ana noktası, liderin ana görevinin, grup ve örgüt amaçlarının başarılmasında, çalışanların kendi kişisel hedefleri ile örgüt hedeflerini karşılayabilmeleri için, gerekli yönlendirme ve desteklemeyi yapabilmesi olduğu üzerine kuruludur. Yol Amaç terimi, etkili liderin çalışanların iş amaçlarını başarabilmeleri için gerekli yolları göstermesi gerektiği düşüncesinden üretilmiştir. Amaca gidecek yolları lider açar düşüncesi hakimdir.¹⁴⁶ House ve Evans'a göre, bu kuram genel bekleyiş kuramının bir parçasıdır. Bekleyiş kuramının bir parçasıdır. Bekleyiş kuramının liderlik açısından taşıdığı anlam şudur: Lideri takip edenler, lider tarafından iki konuda motive edilebilirler:¹⁴⁷

- Amaçları belirlemede,
- Grup üyelerinin bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yolları bulmalarında.

Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, liderler yönettikleri üyelerin izledikleri amaçların değerlendirme derecesini etkileyebilirler

Bu temel hususların dışında yol amaç kuramının liderlik konusuna getirdiği katkılar şu biçimde özetlenebilir:¹⁴⁸

¹⁴⁴ Luthans, a.g.e., s.276

¹⁴⁵ Zel, a.g.e., s.114

¹⁴⁶ Topçu, a.g.e., s.74

¹⁴⁷ Güney, a.g.e., s.537

¹⁴⁸ Eren, a.g.e., s.350-351

a) Lider, izleyicilere daha ilginç ödülleri vermek suretiyle güdülenmelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir. Liderin bu tutumu amaca ulaşmanın değerini artırmaktadır.

b) İzleyicilerin işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda lider amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi artırmaktadır. Örgütsel belirsizlik ve sıkıntıları ortadan kaldıran bireyin amaca ulaşma beklentileri yükselmektedir. Böylece liderin davranışı güdüsel güç=değer x beklenti olduğundan artmaktadır. böylece çalışanın toplam güdülenmesi artacak ve liderin etkinliği de yükselecektir.

c) İzleyicilerin işleri halihazırda iyi belirlenmiş ve yapılandırılmışsa, diğer bir deyimle, örgütsel belirsizlikler yoksa bu durum izleyicilere çok direktif olarak görülecektir. Bu nedenle monotonluk ve psikolojik yorgunluk artacak ve psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları övmek ve monotonluğu ortadan kaldıracı ve güdülemeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir.

Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki temel faktörler vardır.¹⁴⁹

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı,
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (Valens)

Beklentiler teorisi ve ana unsurları:¹⁵⁰

- Motive etme süreci ciddi ve kesintisiz olması gereken bir süreçtir.
- Kişiler, davranışlarının istenen sonucu vereceği inancında oldukları zaman hareket ederler.

- Güdüleme sürecinde gerçeğin bireyler tarafından nasıl algılandığına dikkat edilmelidir.

- İş tatmini etkili randımanına bağlıdır.
- Çeşitlilik ve bağımsızlığın görevle bütünleşmesi ve geri beslemeyi getirecek şekilde işin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Bekleyiş teorisini yol amaç teorisi ile ilişkilendirecek olursak, bunu şu şekilde ifade edebiliriz ; lider , grup üyelerini iki şekilde motive edebilir.¹⁵¹

¹⁴⁹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.183

¹⁵⁰ Tanıl Kılınç, Şehrinaz Polat, Başarı Değerlemenin Hemşire Güdüleme Üzerine Etkileri- Hastane Yönetimi, Yıl:1, Sayı:2,Eylül 1997, s.32

¹⁵¹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.183

- Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (YOL),
 - Liderin , izleyicilerin valensini etkileme derecesi (AMAÇ).
- Model dört tip liderlik davranışının varlığından söz etmektedir:¹⁵²

1. Emir Verici:Yapıyı harekete geçirme tarzına benzeyen bir tarzdır. Lider planlar, organize eder, kontrol ve koordine eder.

2. Destekleyici: ‘Anlayış’ davranışına benzeyen bir tarzdır. Lider astların ihtiyaçlarını ve mutluluğunu düşünür. Arkadaşça ilişkilerin hakim olduğu bir iş ortamı yaratır.

3. Katılımcı:Bilgiler ve fikirler astlarla paylaşılır. Karar vermeye yönelik faaliyetlere astların katılımı sağlanır.

4. Başarı Arayıcı:Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşmak konusunda astların en yüksek düzeyde performans göstermesini bekler. Bu modelde lider durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir.

House’ın yol amaç teorisi için sonuç olarak şunu söyleyebiliriz; bu teori bir liderin yapıyı harekete geçirme ve insana ilgi boyutlarını, grup üyelerinin işten duydukları tatmini artırmak veya rol belirsizliğini azaltmak (veya ortadan kaldırmak) için kullanabileceğini belirlemektir. Diğer bir ifadeyle, bu teori yapıyı harekete geçirmeyi rol belirsizliğini azaltan unsur, insan faktörüne ilgiyi ise, yapılan işten duyulan tatmini artıran bir araç olarak kabul etmektedir. Bu teoriye göre bir liderin görevi şudur: Yapılacak işle ilgili durumları açıklığa kavuşturma veya değiştirme ve böylece grup üyelerinin işten duyacakları tatmini artırmadır.¹⁵³

2.3.5. Vroom – Yetton Teorisi

Liderin örgüt içerisinde yaptığı en önemli işlerden birisi karar almaktır. İyi kararlar örgüte hedeflerini başarmasını sağlarken, kötü kararlar örgütü başarısızlığa götürecektir. 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton, liderin karar almasındaki farklı yolları tarif eden ve liderlere hangi noktalara kadar çalışanların karara katılması konusunda rehberlik eden bir ‘lider katılım modeli’ geliştirmişlerdir. Birçok liderin bildiği gibi, çalışanların karara katılması liderliği kuvvetlendiren bir unsurdur. Katılım

¹⁵² Güney, Arıkan, a.g.e., s.294-295

¹⁵³ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İ.Ü. İktisat Fakültesi İktisat ve İktimayat Enstitüsü Yay., İstanbul, 1976, s.212-213

Çalışanların desteği gereken konularda, onların daha kolay destek vermesini sağlar. Katılım sayesinde, çalışanların bildiği ama liderin bilmediği bazı bilgilerden dolayı daha kaliteli karar alınması sağlanabilir. Katılım, alışanların kendilerini örgütün büyüme ve gelişmesine adanmalarını sağlar.

Lider Katılım Modeli (Leader Participation Model) farklı durumlarda çalışanların ne oranda, nasıl karara katılması gerektiği konusundaki kuralları belirleyen bir teoridir. Vroom ve Yetton'un modeli aslında arka arkasına uyulması gereken kuralları belirleyen normatif bir modeldir. Model beş değişik alternatif liderlik stili ile, evet ve hayır cevapları verilen yedi değişik durumdaki karar alma ağacıdır. Yakınlarda Vroom ve Arthur Jago tarafından bu eski model değiştirilip düzenlenerek liderlik stilleri aynı kalmak üzere durumlar 12 ve 10 arasında değişik durum olarak çoğaltılmıştır. Model bu beş liderlik stilinin herhangi bir duruma uyduğunu varsaymaktadır.¹⁵⁴

Modelde 5 çeşit liderlik tanımlanmış olup, bunlar; 'otoriter yaklaşım (A-1 , A-2'den) istişare eden (C-1 , C-2) ve tam katılımlı (G-2)' dir. Bunlar aşağıda sıralandığı gibi , A'dan G'ye soru ve cevaplar üzerine kurulmuştur:

A-1: Yöneticiler, problemleri çözerken veya karar verirken o andaki bilgiyi kullanarak yaparlar.

A-2: Yöneticiler, önemli bilgileri astlarından alıp ona göre problem çözümünü ararlar. Astlarından bilgi istediklerinde problemin ne olduğunu astlarına söyleyip söylememe kararı üstte aittir. Burada astların üstlendiği görev alternatif çözüm yolları bulmak ya da değerlendirmek değil, açıkça önemli bilgileri üstlerine aktarmaktadır.

C-1: Yöneticiler, problemi, ilgili astları bir grup haline getirmeden tek tek paylaşırlar ve onların görüş ve yorumlarını alırlar. Daha sonra astların bilgilerini yansıtan ya da yansıtmayan bir karar alabilirler.

C-2: Yöneticiler, astlarını bir grup halinde ele alarak onların problem ile ilgili görüş ve yorumlarını alırlar. Tekrar, astların görüşünü yansıtan veya yansıtmayan bir karara varırlar.

G-1: Lider, astlarıyla problemi bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.

G-2: Yöneticiler, problemi astlarına grup halinde açarlar ve sorunun çözümünü için hep birlikte alternatifler yaratmaya çalışırlar. Yönetici bu sırada kendi fikrini

¹⁵⁴ Stephan Robbins, *Managing Organizational Conflict*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.1974

kabul ettirmek için gruba baskı yapmaz ve grubun üstünde anlaştığı çözümü kabul eder.

D-1: Lider, problemin çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astına verir ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister.¹⁵⁵

Bu yaklaşıma göre yöneticiler, önlerindeki problemi çözmeye çalışırken, daha etkin kararlar alabilmek için aşağıdaki türden sorular sorabilmelidirler:¹⁵⁶

* Problemi çözmek için yeterli bilgi ve sahip miyiz? Değilsek, A-1, kararı vereceğimiz yerde uygun olmayacaktır.

* Astlarımızın çoğunlukla itiraz edeceği yüksek kaliteli bir karar vermeli miyiz? Öyleyse G-2, birlikte alternatifler yaratma, uygundur.

* Problem yapılandırıldı mı? Hangi bilginin nereden bulunacağını biliyor muyuz? Değilse C-2 ve G-2 tercih edilir. Çünkü en çok grup katılımı bunlardadır. Diğer yöntemler bizi ya eksik ya da yanlış bilgilenme sonucuna götürebilirler.

* Kararın başarısı, grubun kabul etmesine mi bağlıdır? Öyleyse A-1 ve A-2 uygun değildir. Çünkü bunlar astların katılımını en aza indiren yöntemlerdir.

* Grubun kabulü önemli iken, grup içinde birlikte alternatifler yaratılmadıysa? C-2 ve G-2 uygundur.

Vroom – Yetton Durumsallık Liderlik Yaklaşımı , Fiedler'in yaklaşımıyla karşılaştırıldığında en önemli farklılığın, Fiedler'in 'her liderin yönlendirici ya da katılımcı tepkide bulunma tarzlarından sadece birisine sahip olacağına' varsaymasına karşılık, Vroom ve Yetton'un, 'liderin, durumun gereksinimlerine bağlı olarak katılımcı ya da yönlendirici olabileceğini' öne sürmesi olduğu görülmektedir.¹⁵⁷

Vroom ve Yetton'un yaptıkları çalışmalar, modeli desteklemiş ve ampirik geçerliliği kanıtlanmıştır. Bu destekleyici sonuçlara rağmen, Vroom ve Yetton, modele uygun olarak verilen kararların, kararın başarısını garantilemeyeceğini ve uygulanabilir set dışında kalan bir kararın da başarısızlıkla sonuçlanacağını söyleyemeyeceğini ifade etmişlerdir.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Zel, a.g.e., s.130

¹⁵⁶ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.184-185

¹⁵⁷ Tekarslan ve diğerleri, a.g.e., s.128-129

¹⁵⁸ Zel, a.g.e., s.132

2.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Reddin, 'Yönetmel Etkililik (Managerial Effectiveness) adını verdiği kitabında, yöneticinin tek görevinin yaptığı işte başarılı olmak olduğunu ileri sürmektedir. Etkililiği ise, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarılıma derecesi olarak açıklamaktadır. Yönetmel etkililiğin anlaşılması için görünüşte etkililik ve kişisel etkililik kavramları arasındaki farkların açıklanması gerekir.

Görünüşte etkililik: Yönetmel etkililik yalnızca davranışlarla ölçülemez. Etkili olarak görünen davranışlar aslında görevin gerektirdiği işlerin başarılımadaki uygunluğu ile ölçülmelidir. Örneğin, çalışma odasını her zaman düzenli ve temiz tutmak, işe zamanında gelmek, işten hep en son çıkmak, insan ilişkilerinde başarılı olmak, hızlı karar vermek gibi özellikler her durumda etkililik izlenimi verebilir. Ancak, her zaman görünüşte etkililik yönetmel etkililiğe sebebiyet vermez.

Kişisel etkililik: Bir görevin etkililik standartları iyi belirlenmemişse ya da tarifi iyi yapılmamış ise, organizasyonun hedeflerinden ziyade kişisel hedeflerin tatminine yönelik olarak kişisel etkililik sonucunu doğurabilir. Reddin'e göre, bu kişisel etkililik, görevleri ve etkililik standartları açıkça belirlenmemiş pozisyonlarda çalışan yöneticilerin pozisyonunda söz konusu olur. Genellikle bu tür kişilerle yapılan iş toplantılarının gündemi belirsizdir ve hiçbir sonuca ulaşmadan bir muamma içerisinde devam eder.¹⁵⁹

Reddin, 'Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı' (3 Dimensional Approach) adlı çalışmasında; Ohio modelinin ve yönetmel diyagramının iki temel davranış tipini temel almış ve bu iki boyut üzerinde 4 temel yaklaşım belirlemiştir. Fakat daha sonra bu iki boyutun her zaman, her yerde etkili olmayacağı varsayımından yola çıkarak üçüncü boyut olan etkinliği de eklemiştir.

İki davranış tipi olan görev ve ilişki aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

- Görev Davranışı: Liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi. Böylece lider, üyelerin işlerini nerede, ne zaman ve ne şekilde yapacağını belirler.

- İlişki Davranışı: Lider ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri ifade eder. Bu iki boyuta etkinlik boyutu da eklenirse üç boyutlu liderlik modeli ortaya çıkar. Reddin, bu modelinde çeşitli davranış biçimlerinin duruma bağlı olarak etkin veya

¹⁵⁹ Zel, a.g.e., s.126

etkinsiz olabileceğini göstermeye çalışmıştır. Liderin davranış biçimlerinin etkinliği, onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğundan göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkin veya etkinsiz olabileceği ileri sürülmez. Etkin veya etkin olmayan davranış arasındaki ayırım, liderin davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur.

Lider, belirli bir durumda herhangi bir davranış biçimi geliştirir ve etkinlik çizgisi üzerinde yerini alır. Bu nokta, aşırı etkinlik ile aşırı etkinsizlik arasında noktadır. Etkinlik çizgisinin, etkin tarafı +1'den +4'e kadar, etkin olmayan tarafı da -1'den, -4'e kadar bölümlere ayrılmıştır. Dört etkin ve dört etkin olmayan tip, liderin dört davranış seçeneğini, grup üyeleri tarafından belirlenen çevresel koşulların fonksiyonu olarak ifade etmektedir.¹⁶⁰

2.4. MODERN YÖNETİMLERDE LİDERLİĞİN YENİ YÜZÜ

Günümüzde geleceğin lideri, yeni bir kültür veya sahip olunan ilkeler doğrultusunda bir sistem yaratan kişidir. Dünya ve insanlar sürekli değişmektedir. İnsanların bilgi seviyesi artık en üst düzeylere ulaşmaktadır. Çoğu dinamik, rekabet gücüne sahiptir. Kalite standartları artmıştır. Bu standartlara sahip olmayan kişilerin global dünya pazarında yeri yoktur.

Artık tüm sektörler, kamu kuruluşları, sağlık kuruluşları, okullar, şirketler bir dönüşüm süreci içindedirler. Bu süreç yaratıcılığı, kabiliyeti, sorumluluğu ve bunların sonucunda bireylerin ihtiyacı olan ödülü gerektirmektedir.¹⁶¹

2.4.1. Liderin Üç Rolü

Yaşanan gelişmeler, yenilikler sonucunda liderin 3 önemli rolü ortaya çıkmıştır. Bu roller, yol bulucu rol, birleştirici rol ve güç verici rol olarak ifade edilir.¹⁶²

¹⁶⁰ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.186

¹⁶¹ İnci, a.g.e., s.16

¹⁶² Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith ve Richard Beckhard, *The Leader Of The Future*, Jossey&Bass, San Francisco, 1996, s.152-153

1. Yol Bulucu Rolü

Yol buluculuğun temeli ve güçlü, zorlayıcı bir vizyon ve misyondur. Yol buluculuk, daha çok gelecekle ilgilenir. Kültürün benimsenmesini sağlar ve çok önemli, üstün bir amaçla ilgilenir. Bu yolla, organizasyonun değer sistemini ve vizyonunu, stratejik bir plan yoluyla, taraftarlarının gereksinimleri ile birbirlerine sıkıca bağlar. Bu yola, stratejik yol demek de mümkündür.¹⁶³

2. Birleştirici Rolü

Liderin ikinci görevi birliği sağlamaktır. Bu görev, vizyona ve misyona ulaşmada, organizasyonel yapının, sisteme ve işletme çalışanlarının taraftarlarının gereksinimlerine cevap verebilmesini kapsar. Bu faktörler rekabet için değil sadece bir amaç için vardır, o da katkı sağlamaktır. Birleştiricilik prensibinin en büyük etkisi, taraftarların vizyon, misyon ve stratejilerle bütünleştğinde ortaya çıkar. Taraftarlar, ihtiyaçlarını iyi kavramışlarsa, vizyon gereği güçlü bir uygulama örneği veriyorsa, gereksinimleri karşılayacak yapı ve sistemleri oluşturabiliyorlar ve bu oluşumları sürekli geliştirebiliyorlarsa, iş birliği sağlanmış demektir. Bu insani boyutlar olmadan, dünya standartlarında bir kalite yakalamak çok zordur. Sistemler ve programlar hayati önem taşırlar fakat programları da insanların yaptığını unutmamak gerekir.¹⁶⁴

3. Güç Verici Rolü

Liderin üçüncü görevi, güç vermedir. İnsanların inanılmaz yetenekleri, zekaları, marifet ve yaratıcılıkları vardır. Fakat bunların çoğu uykudadır. Sahip olunan misyon taraftarların işbirliği ile birleştirildiğinde, ortaya gerçek bir uyum çıkar. Bireysel amaç ve misyonlar, organizasyonun amaç ve misyonu ile uyumlu hale getirilir. Tüm bu faktörler üst üste bindiğinde, büyük bir sinerji meydana gelir. İnsanların içinde bir yangın oluşur ve bu yangın yeteneklerin, becerilerin ve yaratıcılıkların ortaya çıkmasına; vizyon ve misyonun gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

Tabi ki bu çalışmalar sürekli bir araştırmayı gerektirmektedir. Bireylerin ihtiyaçları tam olarak karşılanıyor mu, kontrol edilir. Elde edilen tüm veriler ve

¹⁶³ İnci, a.g.e., s.16

¹⁶⁴ İnci, a.g.e., s.16

bilgiler sayesinde vizyona ulaşma yolunda bireylerin gelişimi için düzeltmeler ve yenilikler yapılır. ¹⁶⁵



¹⁶⁵ İnci, a.g.e., s.16

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİZMATİK LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

3.1. KARİZMATİK LİDERLİK

Karizma ‘armağan’ anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Karizma, sıradan insanlardan ziyade, insanüstü veya, istisnai güç ve niteliklere sahip olan kişiler için geçerlidir. Bu güç ve niteliklerin ilahi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilir.¹⁶⁶

Karizma, izleyenlerin liderlerinde gördükleri Allah vergisi efsanevi güç olarak da ifade edilebilir. Karizmatik liderlik ise böyle bir gücü yaratan kişisel yeteneklere sahip kişilerin, izleyenler üzerinde olağan dışı etkiler sağlaması demektir.¹⁶⁷

Karizma kavramı, siyaset bilimi ve sosyolojide ‘izleyenler üzerinde kişisel yeteneklerin gücüyle derin ve olağandışı etki yaratan’ liderlerin bir ön tanımını yapmak için sık sık kullanılmıştır. İzleyenler, karizmatik lideri insan üstü niteliklere sahip olarak algılarlar ve liderin verdiği görevleri ve emirleri şartsız kabul ederek hemen harekete geçerler.¹⁶⁸

Karizma, bilindiği üzere, çekiciliği ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu karizma, başkalarını etkilemede önemli bir rol oynar. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik lider, izleyicilerini üstün performansa sevk eden kişidir.¹⁶⁹

Gerçekten de karizmatik bir liderde, insanları, normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır. Karizmatik liderler, yönetimin kahramanları olarak kabul görür ve geleceğe ilişkin vizyonu güçlü bir biçimde ifade ederek, kendi vizyonlarına tutkulu bir biçimde inanarak, kendi inançlarını sınırsız bir enerji ile güçlendirerek, yaratıcı fikirler ortaya atarak ve yüksek standartlara ulaşmakta astlarının yeteneklerine duydukları güveni ifade ederek başarılı olurlar. Karizmatik

¹⁶⁶ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 1997, s.650-651

¹⁶⁷ Can, a.g.e., s.208

¹⁶⁸ Güney, a.g.e., s.650

¹⁶⁹ Koçel, a.g.e., 2001, s.483



liderler astlarına üstün bir performans için ilham veren, astlarda güven, sadakat ve inanç duygusu yaratan etkili liderler olarak kabul görürler.¹⁷⁰

Karizmatik liderler, kişilerin beklenenden daha fazlasını geliştirmeleri için onları motive edebilmeli kapasitesine sahip liderdir. Taraftarlarına hayal edilen gelecekle ilgili bir vizyon benimsetir ve herkesin destekleyeceği bir sistem oluşturur. Çalışanlarına güvenir ve bunun karşılığında da onların güvenini kazanır.¹⁷¹

Karizmatik özelliğe sahip liderler, hem vizyona hem de misyona sahiptirler. Astlarından saygı, itimat ve bağlılık beklerler. Bu tür liderler, astlarında coşku, inanç, övünç ve güven duygusu yaratırlar. Karizmanın sadece çok istisnai kimselerde bulunduğu düşüncesi artık kaybolmuştur. Karizma, en alt kademelerindeki liderlerde de bulunabilen bir özelliktir.¹⁷²

Etkin karizmatik liderler arasında, Rahibe Teresa, Martin Luther King, Atatürk ve Adolf Hitler'i gösterebiliriz. Karizmatik liderler genel olarak geleneksel organizasyonlar ile uyum sağlayamazlar, daha çok formel organizasyonlar yerine sosyal hareketlere öncülük ederler. H. Ross Perot, başarılı işlere ve politik hareketlere imza atan karizmatik liderlerden biridir.¹⁷³

Karizma kavramını sosyal bilimler kavramları arasına yerleştiren kişi Max Weber'dir. Max Weber, karizma kelimesini, makam otoritesine dayanmayan etki veya izleyenlerin liderde olağan dışı niteliklerin bulunduğu düşüncesine sahip olmaları şeklinde ifade etmiştir. Sosyolog Max Weber 1947'de karizma kavramının takipçileri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmenin çok hissedildiği kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimini açıklamak için 'karizmatik güç' şeklinde kullanmıştır. Weber'e göre karizma, sosyal kriz zamanlarında, olağan üstü şahsi yeteneklere sahip, radikal, vizyon belirleyebilen ve krize çözüm getirerek, takipçilerini cezbeden liderlerde bulunmaktadır. Bu liderlerin radikal vizyonlarının halihazırda varolan örgütlerde uygulanması çok zordur. Weber, karizma kavramını verirken ilk belirleyici olarak güç kavramını göstermiştir. Weber karizmatik kişilerde gücün meşru hale geldiğini belirtmektedir. Güce sahip olan kişiler otoriteye de sahip

¹⁷⁰ Güney, Arıkan, a.g.e., s.299

¹⁷¹ İnci, a.g.e., s.64

¹⁷² Uğur Zel, Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yay., Ankara, 1997, s.64

¹⁷³ İnci, a.g.e., s.64

olduklarından dolayı karizmatik kişiler Weber'in otorite sınıflandırmasında üçüncü gruba girmektedirler. Weber bu otorite sınıflamasını şu şekilde yapmaktadır;

- Akılcı temele dayanan otorite,
- Geleneksel temele dayanan otorite,
- Karizmatik temele dayanan otorite.

Karizmatik otorite; kahramanlık, kendini adama, bir kişinin karakteri üzerine oturmaktadır. Karizmatik liderlik kavramı ilk yıllarda daha çok dini liderlikle özdeşleştirilen bir kavram olmasına rağmen Weber karizma kavramının din dışı liderlere de uygulanabileceği tezi ile, karizma ile modern dünya arasında ilişki kurabileceği düşüncesini getirmiştir.¹⁷⁴

Araştırmacılar, karizmanın niteliksel ve gözlenebilir bir olay olduğunu ve liderin davranışlarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir.¹⁷⁵ Araştırmacılar, bu düşüncelerini karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin davranışlarındaki farklılıkları ortaya koyarak desteklemişlerdir. Bu davranışların her karizmatik liderde bulunmasının söz konusu olmadığı ve liderin içinde bulunduğu ortamdan da etkilenebileceği belirtilmiştir. Karizma terimi, çok değişik şekilde kullanılmış olmasına rağmen son yıllarda bir etkileşim olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Şimdi birçok teorisyen karizmayı lider ve takipçileri arasındaki etkileşim olarak algılamaktadır.¹⁷⁶

Yukarıdaki açıklamalar ışığında; karizmanın liderlik için çok önemli bir faktör olmakla birlikte, gereklilik olmadığı; en azından karizmanın tek başına liderlik olayının açıklanmasında yeterli olmadığı söylenebilir. Kaldı ki, her karizmaya sahip kişinin lider olmadığı da bir gerçektir. Özellikle şöhretli şahıslar (müzisyenler, sanatçılar, bilim adamları v.b.) toplumun önemli bir kesimi tarafından karizmatik olarak görülebilmektedir. Bu kişiler karizmayı temsil eden hürmeti ve derinden saygıyı kendilerine candan bağlanan kalabalıklardan alırlar. Toplumun heyecanı, şöhretli kişilerin huzurunda harekete geçer. Ancak, pek çok şöhretli kişinin sahip olduğu bu karizmayı, karizmasına inanan insanları belirli hedeflere yönlendirerek kullanmadıkları açıktır.¹⁷⁷

¹⁷⁴ Topçu, a.g.e., s.86-87

¹⁷⁵ Gary Yukl, *Leadership In Organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989, s.208

¹⁷⁶ Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yay., Ankara, 2001, s.152

¹⁷⁷ Tanıl Kılınç, *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I), Karizmatik Liderlik: Tanımları ve Olumlu-Olumsuz Yönleri*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1995

3.1.1. Karizmatik Liderlik Fonksiyonları

3.1.1.1. Kendine Güven

Karizmatik liderler kendi yargılarına ve yeteneklerine tam bir güven duyarlar.¹⁷⁸ Tekliflerini kendisine güvenerek yapan lider, şüpheli ve karışık bir teklif yapan lidere kıyasla daha karizmatik bir kişiliğe sahiptir. İzleyenler, liderin teklif ettiği konuda yeterli bilgisi ve güveni olduğunu bilerek işe başarlarsa başarı olasılığı daha fazla olacaktır.¹⁷⁹

3.1.1.2. Vizyon

Karizmatik liderlerin, geleceğin mevcut durumdan daha iyi olacağını ifade eden ideal bir amaçları vardır. Bu ideal amaç ile mevcut durum arasındaki farklılık ne kadar fazla olursa, izleyenlerin lidere olağanüstü bir vizyon atfetme düzeyleri o kadar fazla olacaktır. Vizyon lider tarafından belirlenir ve izleyenlere sunulur.¹⁸⁰

3.1.1.3. Vizyonu İfade Etme Yeteneği

Karizmatik liderler vizyonu diğerlerinin anlayacağı şekilde açıklamak ve ifade etmek yeteneğine sahiptir. Bu yetenek, astların ihtiyaçlarının anlaşılmasını sağlar ve bundan dolayı bir motivasyon aracı görevi görür.¹⁸¹

3.1.1.4. Vizyona Güçlü Bir Biçimde İnanma

Karizmatik liderler vizyonlarına güçlü bir biçimde bağlıdırlar ve bu vizyona ulaşabilmek için yüksek düzeyde kişisel risk almaya, yüksek maliyetlerle karşılaşmaya ve fedakarlık yapmaya istek duyarlar. Liderlerin risk almalarında vizyona olan inançlarının yanında, kendine olan güveni de etkilidir.¹⁸²

¹⁷⁸ Güney, Arıkan, a.g.e., s.300

¹⁷⁹ Zel, a.g.e., s.153

¹⁸⁰ Seçil Taştan, *Karizmatik ve Bilgi Toplumu Liderlerinin Mukayesesi*, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, 14 Nisan 2002

¹⁸¹ Güney, Arıkan, a.g.e., s.300

¹⁸² Gül, a.g.e.,

3.1.1.5. Sıra Dışı Davranışlar

Karizmatik liderler yeni, göreneklere uymayan ve mevcut normlara karşı olan davranışlar sergilerler. Başarılı olduğu takdirde bu davranışlar sürpriz olarak kabul görür ve izleyenlerde hayranlık uyandırır. Yani içinde bulunduğu şartları kendi doğruları ile değiştirmeye çalışır.¹⁸³

3.1.1.6. Bir Değişim Ajanı Olarak Görünme

Karizmatik liderler, mevcut durumu korumaktan çok köklü değişiklikler yapmayı tercih ederler.¹⁸⁴ Ortaya koyduğu bilgi gücüyle izleyenleri de arkasına alarak geleneksel olmayan stratejilerle başarıya ulaşan liderlerin karizmatik özellikler taşıması daha olasıdır.

3.1.1.7. Çevreye Duyarlılık

Yeni stratejilerin uygulanmasını benimsediklerinden dolayı karizmatik liderlerin, çevre faktörlerini ve ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Zamanlama çok önemlidir. Daha önce başarıyla uygulanmış bir strateji, başka bir ortam ve zamanda başarısızlıkla sonuçlanabilir. Lider, çevre konusunda gösterdiği hassasiyeti, izleyenlerin ihtiyaçları konusunda da göstermelidir.¹⁸⁵

3.1.2. Karizma ve Örgütler

Örgüt liderliği çerçevesinde karizmaya yönelik ilk çalışmaları yapan Etzioni'dir. 1961 yılında yazdığı ve 1975 yılında düzelttiği 'Karmaşık Örgütlerin Mukayeseli Analizi' adlı kitabında, karizmayı 'bir aktörün, diğer aktörlerin normatif yönelimleri üzerindeki derin ve yaygın etkisini kullanma yeteneği', şeklinde tanımlayarak, karizmanın bir kişinin gücüne bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu tanımlama ile Etzioni karizma hakkında genel bir tanım yaptıktan sonra bahsettiği normatif güç, ödül ve cezaların verilmesine, harekete geçirilmesine bağlı olan güçtür. İncelemesinde Etzioni, ofisin kendi karizması ile ofis alanı içinde oluşan kişinin kendi karizması arasında önemli bir ayırım yapmıştır. Örgütsel karizmatik liderlikle ilgili bir başka

¹⁸³ Taştan, a.g.e.,

¹⁸⁴ Güney, Arıkan, a.g.e., s.300

¹⁸⁵ Zel, a.g.e., s.153

açıklamada 1974'te Berlew tarafından yapılmış olup karizma geliştirmek isteyen kişilerin, heyecan yaratan faktörleri dikkate alması gerektiği belirtilmiştir. Berlew'e göre karizmatik liderin, takipçilerinde heyecan uyandırabilmesi için şu üç şarta dikkat etmesi gerekmektedir:¹⁸⁶

- Vizyon geliştirme,
- Vizyon çerçevesinde fırsat ve eylemleri oluşturma,
- Örgüt üyelerini güçlendirme.

Berlew'in ortaya attığı bu üç şarttan birincisi olan 'vizyon' ve üçüncüsü olan 'örgüt üyelerini güçlendirme', yeni liderlik yaklaşımlarında merkezi bir yeri işgal etmektedir. İkincisi olan örgüt üyeleri için fırsat ve eylemleri oluşturma eski bir davranış özelliğidir. Örgütsel liderlikte karizma kavramını ilk inceleyenlerden biri de Oberg'dir. Oberg özellikle, karizmanın din dışı, dünyevi örgütler için nasıl kullanılacağı üzerinde durmuştur. Oberg karizmatik liderliğin özellikle kriz zamanlarında önemli olduğunu, bu zamanlarda karizmatik liderlerin örgüt değerlerini yüceltmekte önemli rol oynadıklarını belirtmiştir. Bu çerçevede Oberg karizmatik liderlik için gerekli birçok şahsi özellik sıraladıktan sonra takipçileri için gerekli bazı faktörleri sıralamış, üçüncü olarak da örgüt içindeki durumdan bahsederek bu durumların genelde, kararların net olarak alınmadığı durumlar olduğunu, dördüncü olarak karizma oluşturma faaliyetlerinin bulunduğunu en son olarak da bir ideolojinin karizmaya yardımcı olacağını belirtmiştir.¹⁸⁷

3.1.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

3.1.3.1. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi

Karizmanın resmi örgüt çalışmalarına en geniş bir şekilde uygulanışı ilk defa House'un (1977) çalışmalarında görülmektedir.¹⁸⁸ Robert J.House'un karizmatik liderlik teorisi bu konunun sistematik analizine en önemli yardımlardan birini yapmıştır. House'un teorisi, karizmatik liderlerin çok miktarda sürükleyici güce sahip olduklarını ileri sürmektedir. Bu güç liderin başkalarını etkileme ihtiyacından, müthiş özgüveninden, baskınlığından, kendi ahlaki doğrularına olan güçlü inancından veya en

¹⁸⁶ Tanıl Kılınç, *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Lider Yaklaşımı*, 21. yy'da Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, 5-6 Haz., İstanbul, 1997, s.386

¹⁸⁷ Topçu, a.g.e., s.89-90

¹⁸⁸ Topçu, a.g.e., s.90

azından takipçilerinde bunun böyle olduğuna dair yarattığı inançtan dolayı oluşmaktadır.¹⁸⁹

House, karizmatik liderliği açıklayabilmek için test edilebilir ve daha çok gözleme dayalı bir takım varsayımlar ortaya atmıştır. Teori, karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin kişilik özelliklerini, davranışlarını ve ortamı hesaba kattığı için diğer teorilerden daha çok kabul görmüştür. Teoriye göre, güç, kendine güven ve ideallerine sahip olma karizmatik liderlerin en çok ihtiyaç duydukları konulardır. İzleyenleri etkileyebilmek için lider güce ihtiyaç duyar. İdeallerine sahip olması ise izleyenlerin ona olan güvenlerini artırır. Kendine güvenmeyen bir liderin diğerlerini etkileyebilmesi ve başarılı olma olasılığı azdır.¹⁹⁰

House'a göre karizmatik lider takipçileri üzerinde normal dışı etkiye sahiptir. Takipçileri, liderlerinin inançlarının doğruluğuna inanmakta, liderlerini sorgusuzca kabul ederek heyecan oluşturmaktadırlar. Böylece takipçilerin ortak 'dava' ile daha fazla iç içe olmaları sağlanmakta, grup misyonlarına daha fazla adanmakta ve amaçlara ulaşmak için daha fazla fedakarlıklar yapılmaktadır.¹⁹¹

House karizmatik liderlerle karizmatik olmayan liderleri mukayese etmiş ve karizmatik liderleri; kendine güvenen, risk alabilen, enerji ve inancı yüksek, iletişim yeteneği kuvvetli, moral değerlerine inanılan ve izleyicilerini geliştirmeye odaklanmış liderler olarak belirlemiştir.¹⁹²

Karizmatik liderler takipçilerinin izlemesini istedikleri bir model oluşturarak, değer ve inançları sembolize etmektedirler. Bu model davranışlar lider davranışlarının tipik kopyasından daha büyük anlamlar ifade etmektedir. Takipçilerin lidere hayranlık duyup onunla özdeşleşmeleri onların, liderin inanç ve değerlerini paylaşmaya daha fazla istekli olmalarına vesile olacaktır. Böylece karizmatik liderler takipçileri üzerinde büyük bir güdüleme ve etkileme ile gelen tatmin duygusu oluşturacaklardır.¹⁹³

¹⁸⁹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s.198

¹⁹⁰ Zel, a.g.e., s.151

¹⁹¹ Yukl, a.g.e., s.319

¹⁹² R.J. House, J.M.Howell, *Personality and Charismatic Leadership*, The Leadership Quarterly, Vol:3, 1992, s.81-108

¹⁹³ Yukl, a.g.e., s.319

Karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarındaki önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve motive eden davranışlar sergileyen liderlerdir.¹⁹⁴

Karizmatik liderler; takipçileriyle yüksek beklentilerle iletişimde bulunarak, yüksek bir güce sahip liderin takipçilerinin daha yüksek derecede randıman göstermesini ve hedeflere daha iyi bağlanmalarını sağlarlar. Takipçilerin hedeflere tamamen bağlanabilmeleri için hedeflerin makul ve takip edilebilir olması gereklidir. Eğer takipçiler liderin beklentilerinin gerçekleşebileceği konusunda tam tatmin olmamışlarsa liderin etkisine direnebileceklerdir.

Karizmatik liderler; grup dinamiklerini harekete geçirerek, karmaşık ve meydan okuyucu işlere başlamak için, risk alır, ferdi sorumluluğu ve gerekli eforu sağlayarak başarıya duygusunun yükselmesine neden olurlar.¹⁹⁵

Robert House'a göre, karizmatik bir liderde üç tür özellik vardır: Yüksek düzeyde güven, hakimiyet ve kendi inançlarına güçlü bir biçimde sarılma.¹⁹⁶

Bass, House'un teorisine bazı eklemeler yapmak suretiyle daha geniş bir araştırma yapmış ve karizmatik liderliğin sadece inançlı ve güvenilir olmaktan doğamayacağını, aynı zamanda izleyicilerin lideri insanüstü, ruhani bir kahraman olarak görmelerinin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür.¹⁹⁷

Karizmatik liderliğin ortaya çıkması için kriz durumu ilk şarttır. Karizmatik liderlik için kriz durumunun varlığını şart koşan Weber'in doğrultusunda giderek bu konuda çalışan diğer uzmanlar gibi House'da karizmatik liderliğin, krizli, stresli ve kaos yaşanan ortamlarda daha çok ortaya çıktığını belirtmektedir.

Karizmatik liderler bu durumda ilk iş olarak takipçilerin kabul edecekleri bir ideoloji içinde, takipçilerin umut ve ideallerine yaslanmak zorunda olduklarından dolayı, takipçilerin kabul edecekleri görev ve rolleri belirlemelidirler.¹⁹⁸

¹⁹⁴ N. Uyguç, E.Duygulu ve N. Çıraklar, **Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans**, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Kongresi Bildirileri Kitabı, 2000, s.591

¹⁹⁵ Yukl, a.g.e., s.319

¹⁹⁶ Güney, Arıkan, a.g.e., s.299

¹⁹⁷ Bernard Bass, **Stogdill's Handbook Of Leadership**, The Free Press, New York, 1981,

¹⁹⁸ Yukl, a.g.e., s.319

3.1.3.2. Karizmaya Yönelik Tutum Teorisi

McGill Üniversitesinden Conger ve Kanungo (1987) karizmatik liderlik konusunda, karizmanın tutumsal fenomenlere bağlı olduğu varsayımına dayalı bir teori geliştirmişlerdir.¹⁹⁹ Yazarlara göre karizmatik liderler, gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişilerdir. Mevcut durumu yani statüyü korumaktan ziyade köklü değişimler yaparlar.²⁰⁰ Araştırmalarında, liderlerin gösterdiği hangi davranışların karizmatik olarak adlandırıldığını da belirlemeye çalışmışlardır. Liderlerin karizmatik davranışlarını ölçmek üzere dört özellik belirlemişlerdir. Bir kişinin karizmatik olarak belirlenmesi için bu özelliklerin hepsinin aynı anda o kişide bulunması gerektiğini, zaman zaman durumlara göre bu özelliklerin azalıp çoğalarak kişilerde var olabileceğini belirtmişlerdir. Bu özelliklerin kişideki yoğunluk derecesi ve özellik sayısı kişiyi karizmatik olarak tanımlatacaktır. Örneğin bir kişinin vizyona sahip olması, ama diğer özellikleri taşınamaması karizmatik olarak adlandırmaya yetmeyecektir.²⁰¹

Conger ve Kanungo karizmatik liderleri karizmatik olmayanlardan ayıran ve karizmatik liderliğin doğasını ve dinamiğini ortaya koyan beş özellik belirlemiştir. Bunlar:²⁰² Durumu değerlendirme ve problemleri teşhis edebilme yeteneği, vizyon ve planlama yeteneği, iletişim yeteneği, örnek teşkil edecek davranışlar sergileme yeteneği, güçlendirme yeteneği.

Akif Tabak'a göre ise; kişisel risk üstlenme, kendini feda etme, vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma ve güven uyandırma diğer özelliklerdir.²⁰³

Bu teori de Weber'in tezine paralel olarak, karizmatik liderliğin ortaya çıkması için kriz durumunun varlığını öngörmektedir. Kriz durumu olmasa bile, köklü değişikliklerin yaşandığı, ya da kişilerin hayatlarından memnun olmadığı durumlarda karizmatik liderin ortaya çıkması için oldun ortamlardır.²⁰⁴

¹⁹⁹ James Hunt, *Leadership: A New Synthesis*, Sage Pub, USA, 1991, s.193-194

²⁰⁰ Güney, Arıkan, a.g.e., s.300

²⁰¹ Hunt, a.g.e., s.194

²⁰² J.A. Conger and R.N. Kanungo, *Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership*, Jossey Bass Inc., San Francisco, 1988, s.78-97

²⁰³ Akif Tabak, *Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri*, www.eylem.com.tr, 21 Ekim 2003

²⁰⁴ Topçu, a.g.e., s.98

3.1.3.3. Benlik Kavramı Teorisi

Karizmatik liderlik teorilerinin çoğunun, karizmatik liderlerin izleyicilerini nasıl derinden etkileyebildiği ve onları, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün kılmaya nasıl motive edebildiği gibi süreçlere tatminkar bir açıklama getiremediğini vurgulayan Shamir; House ve Arthur'la birlikte söz konusu boşluğu doldurmaya yönelik yeni bir karizmatik liderlik kuramı geliştirmiştir.

Shamir'in benlik kavramı teorisi, House'un karizmatik liderlik teorisinin üzerine inşa edilmiştir. Dolayısıyla House'un teorisinde belirtilen pek çok karizma ögesi, bu teoride de aynen yer almaktadır.(İzleyicilerin lidere yönelik sevgi ve bağlılığı, örgütün ya da birimin misyonunu taahhüd etmeleri, yüksek başarımlı hedeflerine yönelik taahhüdlere gibi) Bununla birlikte, Benlik teorisi, House'un 'Karizmatik Liderlik Yaklaşımı'nda içerilmeyen pek çok motivasyonel süreci de içermektedir.

Shamir'in Benlik Teorisi'nde ağırlık verilen motivasyonel süreçler bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımdan en önemlileri şu şekilde özetlenebilir:²⁰⁵

- İnsan davranışı pragmatik ve amaç yönelimli olduğu kadar, aynı zamanda bireyin duygularının, değerlerinin ve benlik kavramının da ifadesidir. İnsanlar esasen öz saygılarını ve özdeğerlerini korumaya ve arttırmaya yönelik olarak motive edilmişlerdir.

- İnsanlar esasen kendi benlik kavramlarının çeşitli bileşenleri arasındaki tutarlılığı sürdürmeye ve yine kendi davranışları ile benlik kavramları arasındaki tutarlılığı korumaya motive olmuşlardır.

- Bir kişinin benlik kavramı, sahip olduğu değerlerin ve sosyal kimliklerinin bileşimidir. Söz konusu sosyal kimlikler bir hiyerarşi içinde organize edilmiştir ve belirli bir kimliğin ön plana çıkması, kişinin bu kimlikle ilişkili başarımlı fırsatlarının peşinde koşmasına neden olacaktır. Aynı şekilde, bireyin sahip olduğu değerlerden birinin daha merkezi hale gelmesi, onun belirli bir durumdaki davranışını tercihinde daha fazla etkili olacaktır.

Benlik teorisindeki karizmatik lider davranışları, daha önce açıklanan teorilerdeki davranışların çoğunu içermekle beraber Shamir ve arkadaşları daha ziyade

²⁰⁵ Tanıl Kılınc, *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I), Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1995

bu davranışların (genelde izleyicilerin olağanüstü başarımların üretmesini sağlayan) güdüsel süreçleri nasıl faal hale getireceğinin açıklanması ile ilgilenmişlerdir.

Buna göre, karizmatik liderler özel değerlere ağırlık veren ve izleyicilerin kendi deneyimlerini yorumlamasına yardımcı olacak cazip bir vizyonu açık seçik telaffuz ederler. İdeolojik bir vizyon, 'örgüt için daha iyi bir gelecek' imajının sağlanmasında geçmiş olayları hali hazırda stratejilerle bağlantılandırarak, izleyiciler açısından süreklilik duygusu yaratacaktır.

Diğer yandan karizmatik liderler, izleyicilerine ulaşabilecekleri yüksek başarımların hedefleri ile ilgili beklentilerini artırarak ve onlara duyduğu güveni ifade ederek , onların öz saygısını öz değerini ve öz faydasını arttırmırlar.

Keza, karizmatik liderler geçmiş olaylarla ilgili hikayeleri anlatmayı, semboller ve sloganları kullanmayı içeren toplu kimliğe başvurmak suretiyle, izleyicilerinin sosyal özdeşleşmesini ve toplu öz faydasını arttırmırlar.

Yine, izleyicilere taklit edilecek davranış örnekleri sağlamak ve yeni değerleri sembolize etmek için 'rol modelleştirme' yaklaşımını kullanırlar.

Nihayet, karizmatik liderler, kendi vizyon ve stratejileri ile ilgili cesaretlerini ve ikna güçlerini göstermek üzere geleneksel olmayan ideolojik davranışlarla ilgilenirler ve kendilerini feda etmeye hazırdırlar.

Shamir ve arkadaşları sosyal etkileme süreçlerini tanımlamak üzere daha önceki katılımcıların da söz ettiği kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve öz fayda kavramlarını kullanmışlardır.²⁰⁶

- Kişisel Özdeşleşme: Lider ile kendini kişisel olarak özdeşleştirme, daha çok kendine güveni az, zayıf karakterli ve otoriter bir figüre dayanma isteği olan kişilerde görülmektedir. Bu tür kişiler kendilerini karizmatik liderle kişisel olarak özdeşleştirmektedirler. Bu takipçiler, liderin özel bir tutumundan ya da stratejisinden çok, liderin kendine sadıktırlar.²⁰⁷ Dolayısıyla liderin her hangi bir sebeple örgütten ayrılmak durumunda kalırsa, bu tür kişiler özdeşleşebilecekleri yeni bir lider arayışına gideceklerdir.²⁰⁸

²⁰⁶ Tanıl Kılınc, *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I), Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1995

²⁰⁷ Topçu, a.g.e., s.103

²⁰⁸ Tufan Aytaç, *Karizmatik Liderlik, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*,, Ağustos- Eylül 2003,

- Sosyal Özdeşleşme: Shamir ve arkadaşları her ne kadar kişisel özdeşleşmedeki ikili ilişkiden söz etmiş olsalar da, karizmatik liderliğin esasında toplu bir süreç olduğunu vurgulamaktadırlar. Sosyal özdeşleşme, benliği, bir grup ya da topluluk anlamında tanımlamayı içeren bir etkileme sürecidir. Buna göre, bir grup ya da örgütle özdeşleşen insanlar grubun ya da örgütün bir parçası olmaktan gurur duyarlar ve o sosyal yapıya üye olmayı en önemli sosyal kimliklerinden birisi olarak görürler.

Karizmatik lider sosyal özdeşleşmeyi artırabilmek için grubu, diğer gruplardan farklılaştıran son derece özgün bir kimlik sağlar. Bu etkileme sürecinde izleyiciler kendi çabalarının ve çalışma rollerinin daha geniş bir kimlik ile (sosyal kimlik) nasıl ilişkili olduğunu, işlerinin daha anlamlı ve önemli kılınması suretiyle görmeye başlarlar. Bunun yanı sıra, karizmatik lider son derece özgün bir misyon ile gruba üyeliğe ait yeni bir rol kimliği geliştirebilir ya da mevcut kimliğin önemini artırabilir.

Sosyal özdeşleşme; bayrak, amblem, üniforma gibi semboller, sloganlar, örgüt marşının ya da şarkısının söylenmesi, bayrak selamlama, dua okuma gibi ananevi merasimler ve yeni üyelerin işe başlaması gibi seramonilerle güçlendirilebilir. Bunun yanı sıra, karizmatik liderler geçmiş başarıları ile ilgili hikayeler anlatarak, örgüt üyelerinin kahramanca eylemlerinden söz ederek kurucuların ya da eski liderlerin sembolik eylemlerine atıfta bulunarak örgütün geçmişine gönderimde bulunurlar.²⁰⁹ Yüksek düzeyli bir sosyal özdeşleşme, bireyci anlayıştan çok toplumsal anlayışa sahip olacaktır.²¹⁰

- İçselleştirme: Shamir ve arkadaşları, içselleştirmeyi karizmatik liderlik için önemli bir etkileme süreci olarak algırlar. Bazı durumlarda karizmatik liderler yeni değerleri yüceltmek için takipçilerini etkilerler, fakat karizmatik liderler için, hali hazırdaki değerlere sahip çıkarak, bunları yeni görev amaçları ile bağlantılandırmak daha yaygındır.

Karizmatik liderler işin, kendinin sembolik ve açıklayıcı boyutlarının da üzerinde dururlar. Bir başka deyişle liderler işi daha anlamlı, kutsal, kahramanca ve moral değerlere uygun olarak tanımlarlar.

²⁰⁹ Kılınç, a.g.e., 1995

²¹⁰ Aytaç, a.g.e., 2003

Shamir ve arkadaşlarına göre karizmatik liderler takipçilerini iç ödüllendirmeler yönlendirmek için dış ödüllendirmeleri fazla kullanmamaktadırlar. İç ödüllendirmeler; kendini ifade, kendini değerli bulma ya da kendini yeterli görme şeklinde belirlenmektedir. Liderler takipçilerine daha iyi bir gelecek için umutlar vermektedirler.²¹¹

- Öz Fayda: Bireysel öz fayda, bir bireyin güç görev hedeflerini elde etme yeteneği ve yeterliliği hakkında inancıdır. Öz faydası yüksek kişiler görev hedeflerine ulaşmada söz konusu olabilecek engellerin üstesinden gelmeye ve daha fazla çaba harcamaya isteklidirler. Toplu öz fayda ise, bir grubun üyelerinin birlikte hareket ederek istisnai derecede güç görevleri başarabileceklerini algılamalarıdır. Başka bir deyişle pozitif sinerjiye inanmalarıdır.²¹²

Karizmatik liderler toplu öz faydayı artırarak izleyicilerini ortak misyonun başarılmasında diğer grup üyeleriyle işbirliğine daha istekli hale getirirler. Bunu sağlamak için de motivasyondaki bekleyiş kuramlarına uygun biçimde, izleyicilerindeki bireysel ve toplu çabaların başarıya ulaştıracağı yolundaki bekleyişleri artırma yoluna gidip, başarımın valensini yüksek kılmaya çalışırlar.²¹³

Shamir, House ve Arthur tarafından geliştirilen karizmatik liderliğe benlik kuramı daha önceden sözü edilen House'un ve Conger ile Kanungo'nun karizmatik liderlik kuramlarının bir sentezlemesi görünümünü taşımakla birlikte karizma atfına neden olan faktörleri motivasyonel süreçlerle açıklaması yönüyle farklılık arz etmekte ve oldukça güzel bir perspektif sağlamaktadır.

Bununla beraber, literatürde kuramı desteklemeye yönelik çalışmalardan söz edilmediği dikkate alınırsa, kuramın House'un karizmatik liderlik kuramına açıklama getirmeye yönelik bir model olmaktan öte geçemeyeceği söylenebilir. Yine de, etkileme süreçlerinde vurgulanan kişisel ve sosyal özdeşleşme ile ilgili açıklamaların özellikle Türkiye'deki siyasal parti liderleri dikkate alındığında son derece gerçekçi ve uygun bir görünüm arz ettiği söylenebilir.²¹⁴

²¹¹ Topçu, a.g.e., s.104

²¹² Kılınç, a.g.e., 1995

²¹³ Aytaç, a.g.e., 2003

²¹⁴ Kılınç, a.g.e., 1995

3.1.3.4. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım

Freud kendisi karizma kavramını kullanmamış olmasına rağmen bir çok yorumcu onun karizmatik lider ve takipçisi arasındaki ilişkiye dikkat çektiğini ileri sürmüşlerdir. Daha sonra birçok yazar (Kets de Vries, Lindholm, Abse ve Ullman, Downton gibi), karizmanın psikolojik boyutlarının açıklanmasında Freud'cu kavramlardan faydalanmışlardır.²¹⁵ Karizma olgusunu Freud'cu kavramlarla ele alan kuramcılar, insanüstü bir kahraman olarak ilahlaştırılan ya da ruhani bir figür olarak tapılan bazı karizmatik liderlerin normal dışı ve irrasyonel görünen etkilerini açıklamaya çalışmışlardır. Bu çabaların odağı ise ilahlaştırılan ya da olağanüstü olarak algılanan liderlere sahip izleyicilerin bireysel özdeşleşme durumlarının; yansıtma, geçmişe dönüş ve yer değiştirme gibi psikodinamik süreçler çerçevesinde analiz edilmesine yöneltilmiştir. Dolayısı ile karizmaya psikoanalitik yaklaşım, liderden çok izleyicilerin pozisyonuna ağırlık veren bir görünüm taşımaktadır.²¹⁶

a. Yansıtma: arzulanmayan duygu ve güdülerin bir başkasına atfedilmesi sürecidir. burada kişi suçluluk hissettiği şeyler için birini suçlama yoluna gider.

b. Yer değiştirme: Bir izleyicinin, bir başka kişiye kendi geçmişinde önemli olan bir figüre (ebeveyni, bakıcısı gibi) davranır tarzda tepkide bulunması durumudur.

c. Geçmişe Dönüş: Bireyin küçük yaşlardaki tipik duygularını hissetmeye ve bu duygular doğrultusunda davranmaya dönmesini ifade eder.

İzleyenlerin liderin karizmatik özelliklerinden etkilenmesi, izleyicilerin kişiliğindeki gerilimlerden kaynaklanan karşılıklı bir psikolojik değişimin gelişmesi olarak açıklanmaktadır. İzleyenin, kendisini lider ile özdeşleştirme, eleştirel kapasitesini azaltması ya da tam anlamıyla boyun eğme hale gelmesi gibi durumlar doğrudan kişinin benliğinin kaygı, suçluluk, güvensizlik, aşağılık duygusu veya çelişkili duygular üreten içsel çatışmalara çözüm arama girişimi ile ilgilidir.

Psikoanalitik Yaklaşım, Shamir'in Benlik teorisine benzer biçimde, karizmatik liderlerin özellikle yetersizlik, korku, suçluluk ve soğukluk duygularını yoğun biçimde yaşayan ve yine, liderin duygusal ve ussal açıdan cazip görülen inanç ve fantezilerini

²¹⁵ Topçu, a.g.e., s.106

²¹⁶ Tanıl Kılınç, *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I), Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1995

paylaşan insanların mevcut olduğu ortamlarda ortaya çıkmasının daha olası olduğunu vurgulamaktadır.²¹⁷

Örneğin, Hitler'in karizmatik bir lider olarak yükselmesinde Almanya'da yaşanan ekonomik bozgunların ve 1. Dünya Savaşı'ndaki yenilginin utancının önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Keza, karizmatik çete ve mezhep liderleriyle özdeşleşen ve onlara adeta tapınma duygularıyla bağlananların çoğunluğunun güçlü sosyal kimliğe sahip olmayan ve özsaygısı düşük gençler olması (15-20 yaş grubu), yukarıdaki savı destekleyen bir diğer gerçektir.

Psikoanalitik yaklaşım somut ve karizmatik liderliği hedef alan çalışmalardan ziyade, bir düşüncenin (psikoanalitik düşünce) yorumlanarak, karizmatik liderliğe uyarlanmasının ötesine geçmemektedir. Bununla beraber, diğer kuramlarla birlikte ele alındığında karizmatik liderlikle ilgili anlayışa tamamlayıcı katkılarda bulunduğu da açıktır. (Örneğin, diğer kuramların kolaylaştırıcı faktörlerin başında saydığı kriz ve belirsizlik durumlarının, kendine güveni düşük, suçluluk ve yetersizlik duyguları yaşayan kişilerden oluşan toplumlarda ortaya çıkmasının çok daha muhtemel olması gibi.)²¹⁸

3.1.3.5. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı

Şimdiye kadarki teorilerin çoğunda karizma, lidere izleyicileri tarafından genellikle gerilimli durumlarda göstermiş olduğu istisnai özelliklerin bir sonucu olarak atfedilmiştir. Buna karşılık, söz konusu kuramların hemen hepsi, karizmatik lidere yönelik tepkilerin yüz yüze iletişimde bulunmayan pek çok kişide aynı anda nasıl ortaya çıkabildiği hususuna bir açıklama getirmede yetersiz kalmışlardır.

Meindl tarafından 1990 yılında geliştirilen Karizmaya Sosyal Sirayet (Bulaşma) Yaklaşımı, söz konusu yetersizliği gidermeye yönelik 'izleyici yönelimli' bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, pek çok izleyicinin göstermiş olduğu karizmatik tepki liderin izleyicilerinin her biri üzerindeki doğrudan etkisinden ziyade izleyicilerin kendi aralarındaki sosyal etkileşim sürecinden kaynaklanmaktadır. Yaklaşım, lidere

²¹⁷ Zel, a.g.e., s.154

²¹⁸ Tanıl Kılınç, *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I), Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1995

yönelik karizmatik tepkilerin açıklanmasında birincil bireylerarası süreç olarak 'sosyal sirayet' üzerine odaklaşır.

Sosyal sirayet ya da bulaşma, heyecanların ya da davranışsal tepkilerin bir grup insan arasında kendiliğinden yayılmasıdır. Bu süreçte insanların kaygı ve engellenmeye karşı belirli bir yolla davranmaya yönelik gizli eğilimleri olduğu varsayılır. Yine, bu eğilimlerin genellikle sosyal normlarla ya da cezalandırılma korkusuyla yasaklandığı kabul edilir.

Bununla beraber insanlar bir başkasının bu davranışsal tepkiyi açıkça ortaya koyduğunu gördüklerinde, kendileri de aynı tepkiyi göstermektedirler. Örneğin, linç, ayaklanma ya da panik durumlarında bir kişinin heyecanını açığa vuran bir davranışta bulunması (yani birine fiziki saldırıda bulunması, mağaza camlarını kırıp malları yağmalamaya başlaması ...), bu davranışı gözleyen diğer insanların bastırılmış eğilimlerini açığa çıkarmasına ve söz konusu davranışları taklit etmelerine tipik bir örnektir. Bu gibi durumlarda karşılıklı cesaretlendirme sürecinin işlemesiyle davranışsal tepkiler aşırı düzeylere tırmanabilir ve insanlar grup olarak normal koşullarda asla yapmayacakları şeyleri toplu halde gerçekleştirirler.

Meindl pek çok insanın benlik kavramlarında kahramanca bir kimliklerinin bulunduğunu öne sürmektedir. Bu kişiler, kendilerini kurban etmeye ve ekstra çaba harcamaya istekli olmalarını haklı kılan coşkulu bir pozitif benlik imajına sahip olduklarına inanırlar. Genel olarak da bu sosyal kimlikler, daha göze çarpıcı diğer kimliklerin gölgesinde kalacak şekilde bastırılmışlardır.

Bununla beraber, insanlar kahramanca sosyal kimliklerini harekete geçirebilecek bir ideolojinin ya da liderin beklentisi içindedirler. Bu beklentiler de çoğunlukla insanların yaşamını tehlikeye sokacak ya da kendisine saygısını kaybettirecek ölçüde bir kriz durumunda karşılanmış olacaktır. Dolayısı ile insanlar bu tür durumlarda ortaya çıkan bir lidere ya da liderin sembolize ettiği davaya bağlı olarak heyecanlarını ve davranışsal eğilimlerini ifade edebileceklerdir. bu yaklaşımın diğerlerinden farkı, karizmatik liderin kim olduğunun pek önemli olmamasıdır. Önemli olan bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek özelliklere sahip bir davanın olması ve birilerinin de bu davanın sembolik liderliğini üstlenmeleridir.

Meindl'e göre, sosyal sirayet süreci bir dizi olayı içermektedir. Süreç muhtemelen kendine güveni düşük, örgütlü ile sosyal özdeşleşme içinde bulunmayan

birkaç marjinal örgüt üyesinin mevcudiyeti ile başlayacak, kahramanca davranış sendromu ise bir liderin ortaya çıkmasıyla harekete geçirilecektir. İzleyiciler, liderin geleneksel olmayan davranışlarını taklit ederler ve davaya sadakati sembolize eden davranışlarda bulunurlar. Örneğin, özel elbiseler giyerler, ayınsı selamlama ya da el işaretleri yaparlar, özel yeminler, sloganlar ve hatta küfürler kullanırlar. Diğer üyeler başlangıçta yeni davranışları acaip ve uygun olmayan davranışlar olarak görseler de, eğilimlerini baskı altında tutan faktörlerin ortadan kalkmaya başlamasıyla sosyal sirayet süreci hızlanır ve tüm örgüte yayılır.

Meindl tarafından geliştirilen sosyal sirayet yaklaşımı, karizmaya izleyici yönelimli bir açıklama getirmesi, birbiriyle etkileşim içinde olmayan kişiler arasında karizmatik lidere sadakatin nedenini ele alması ve liderden ziyade davanın önemini vurgulaması yönleriyle diğer kavramlardan farklılıklar göstermiştir. Bu yaklaşım diğer karizmatik liderlik yaklaşımlarını tamamlayıcı niteliktedir.²¹⁹

3.1.4. Karizmatik Liderlik Teorilerinin Mukayesesi ve Değerlemesi

Görüldüğü gibi, karizma ve karizmatik liderlik kavramlarının tanımları çeşitli farklılıklar göstermektedir. Ama bunların hemen hepsi Weber'in tanımlarına dayanmaktadır. Tartışmalar çok küçük farklılıklar arz etmekte, anlatılan teoriler, sorgusuz sadakat ve itaati, karizmatik liderin etkisinin birinci göstergesi olarak almaktadırlar. Bunun açıklaması her teoriye göre değişik sebeplerle yapılmaktadır. Teoriler, karizmatik lider tanımlamasında ortak bir kanaate varamamışlardır. Her birinin ayrı bir tanımı bulunmaktadır. Teorilerin bir çoğu karizmanın kriz dönemlerinde ortaya çıktığına dair ortak bir fikre sahiptir. Karizmatik liderler takipçileri tarafından olağanüstü kişiler olarak algılanmaktadır. Takipçiler liderin kendi üzerlerinde bir güce sahip olmasına, kendi istekleri ile izin vermektedirler. Takipçilerin bu, kendilerini lidere teslim ediş davranışları, karizmanın gücünden olarak da tespitlenebilir. Bu karşılıklı etkileşim özet olarak tanımlanmalıdır.²²⁰

House tarafından geliştirilen karizmatik liderlik teorisinin lideri diğer insanlardan farklı kılan özelliklere ağırlık vermesine karşılık, Conger ve Kanungo'nun atıf kuramlarının daha ziyade bir kişiye karizma atfedilmesini sağlayan davranış ve

²¹⁹ Tanıl Kılınç, *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I), Karizmaya Sosyal Sirayet (Bulaşma) Yaklaşımı*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 1995

²²⁰ Yukl, a.g.e., s.330

etkileme yöntemlerine yoğunlaştığı göze çarpmaktadır. Shamir'in; House ve Conger / Kanungo'nun teorilerinin sentezi şeklindeki benlik teorisinde ise yine karizma atfına neden olan faktörler üzerinde durulmakla birlikte motivasyonel süreçlere odaklanılmaktadır.

Diğer taraftan, yukarıda sıralanan iç teorinin liderin izleyicileri üzerindeki etkilemesini baz alan yaklaşımlar olmasına karşılık, karizmaya psikoanalitik yaklaşımın ve Meindl'in sosyal sirayet kuramının liderden ziyade izleyicilerin tepkilerini baz aldığı görülmektedir. Psikoanalitik kuram, karizmaya, psikodinamik süreçler çerçevesinde izleyicilerin bireysel özdeşleşmeleri bağlamında yaklaşırken; sosyal sirayet kuramında ise izleyicilerin bastırılmış duygu ve tepkilerinin yoğun bir etkileşim sonucu 'ideoloji'yi ya da 'dava'yı sembolize eden birinin etrafında açığa çıkmasıyla karizmanın oluştuğu öne sürülmektedir.

Yukarıda belirtilen vurgulama farklılıklarına karşılık, hemen tüm yaklaşımlarda ortak olan hususlar da mevcuttur.

Tüm karizmatik liderlik kuramlarında, liderin etkileme ve yönetsel davranışlarının ya da geleneksel yol ve yöntemlerinin ötesine taşan tarzlarının, izleyicilerince olağanüstü kişi olarak algılanma olasılığına arttıracakı kabul edilmiştir.

Yine, tüm yaklaşımlar her ne kadar gereklilik koşulu olmasa da örgütün bir stres, değişim, kriz ya da kaos yaşamasının, karizmatik bir liderin ortaya çıkışını kolaylaştıracağı hususunda birleşmektedir.

Belirtilen ortak noktalara karşılık, yaklaşımların birbirinden ayrıldığı çok önemli iki husus ise lidere yönelik kayıtsız şartsız bağlılık ve itaat ile karizmatik liderlik davranışının tanımında ortaya çıkmaktadır.²²¹

Karizmanın, liderin şahsi özelliği ile sınırlı olmasından çok, onun lider ile takipçileri arasındaki özel bir ilişki olduğu, karizmanın bu ilişkide aranması gerektiği tezi daha çok kabul gören bir tezdur. Bu teze göre, bir lider, onun takipçileri tarafından tasdik edilmedikçe, karizmatik olarak kabul edilmemelidir.

Karizmatik lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin kaynağı karşılıklı alışveriştir. Bu alışverişin en hassas noktası da güç ilişkisinde yatmaktadır. Takipçiler, lidere, kendi üstlerinde bir güce sahip olma iznini vermektedir fakat bu güç ilişkisinde takipçiler de daha güçlenmiş olarak çıkarlar. Takipçilerin bu ilişkiden aldığı güç, bir

²²¹ Tanıl Kılınç, *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I), Karizmatik Liderlik Kuramlarının Mukayesesi ve Değerlemesi*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1995

başkası üzerinde kurulan güç değil grup üyesi olmaktan gelen, bir değişim başlatmaktan gelen güçtür.²²²

Buraya kadar yapılan açıklamalar çerçevesinde, tüm yaklaşımlarda vurgulanan karakteristikler aşağıdaki gibi sentezlenebilir.²²³

3.1.4.1. Karizmatik Liderin Özellikleri

Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz:²²⁴

- Yüksek özgüvene sahip olma
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği
- Kişisel risk üstlenme
- Kendini feda etme
- Güven uyandırma
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanmaya hazır olma
- Güdülerini harekete geçirme yeteneği
- Pozitif sinerjiye inanma

Bunlara ilaveten:²²⁵

- İleriyi görme
- İdeolojik hedefler belirleme
- Kendini ifade etme
- Alışılmışın dışında davranışlar gösterme
- Kahramanlık davranışları gösterme
- İnsan üstü bir güce ve güçlü bir çehreye sahip olma

3.1.4.2. Karizmatik Liderin Temel Davranışları

Karizmatik liderlik konusunda yapılan araştırmalar, bu liderlik tipinin gözlemlenebilir ve tanımlanabilir bazı açık davranışsal özelliklere sahip olduklarını göstermiştir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, karizmatik liderleri karakterize eden üç temel davranış vardır.²²⁶

²²² Topçu, a.g.e., s.110

²²³ Kılınç, a.g.e.,1995

²²⁴ Kılınç, a.g.e., 1995

²²⁵ Güney, a.g.e., s.544

²²⁶ Güney, a.g.e., s.545-546

1. Tasarımcı: Liderin tasarımcı olması demek, insanların anlayabileceği ve onlarda heyecan yaratacak bir gelecek ve bu gelecek ile ilgili şartları belirlemesi demektir. Bu görüntüyü yaratan lider, insanlar için, kendilerini adayışlarını geliştirecek bir araç, ardından koşacakları bir hedef ve kendilerini başarılı hissedebilecekleri bir süreç sunmaktadır. Karizmatik liderler, gelecek ile ilgili hedefleri çok iyi belirlemeleri ve bu konuda yapılacakları planlamaları nedeniyle büyük kitleleri peşlerinden kolayca sürükleyebilirler.

2. Canlandırıcı: Canlandırılacak, hedefe ulaşmak için karizmatik liderin enerji yaratmasıdır. Karizmatik liderler bunu şu şekilde başarırlar; takipçileri ile doğrudan temas kurarak , kişisel enerjisini ve heyecanını onlara göstererek. Bu liderler, başarılı olmak için kendi kabiliyetlerine olan güvenlerini açıklarlar ve bu yolla yarattıkları görüntüyü iyiye götürmek için başarıyı bulur ve kullanırlar.

3. Güven Verici: Karizmatik liderler, psikolojik yönden mücadele gerektiren hedeflerle karşı karşıya kalmış takipçilerine performans ve faaliyetlerini artırıcı seviyede yardımcı olurlar. Çünkü bireyler, yaratılan bir görüntü içinde, canlandırılmış bir motivasyonla faaliyet gösterirken, görevlerini başarmada duygusal yardıma ihtiyaç duyarlar. Bireyleri bir şeyleri yapmaya muktedir kılmak şu şekilde mümkün olmaktadır; karizmatik liderler sempati sergilerler, yani bireyleri dinleme, anlama ve onların duygularını paylaşma davranışlarında bulunurlar, bireyleri desteklediklerini belirtirler. Başka bir deyişle, karizmatik liderler, insanların mücadelelere dayanabilmeleri ve performanslarını etkili olarak kullanmaları için onların kabiliyetlerine güvendiklerini belirtme eğilimindedirler.

Karizmatik liderler bu üç temel davranışları ve sahip oldukları karizmatik özellikleri sayesinde, astları üzerinde olumlu etkiler yaratarak, onları belirlediği ideal hedefler doğrultusunda kolayca yönetirler.

3.1.4.3. Liderin Göstermesi Gereken Davranışsal Yönelim ve Etkileme

Tarzları

Bu özellikleri aşağıdaki şekilde maddelendirebiliriz:²²⁷

- İdeolojik hedefler belirleme ve yayma
- İzleyicileriyle, onlardan yüksek hedeflerle ilgili beklentilerini ileterek iletişimde bulunma
- İzleyicilerine model oluşturma
- İzleyicilerindeki güdülerini canlandırma
- Geleneksel çalışma ve davranış kalıplarının dışına çıkma
- Kişisel güç ve ikna cazibesi ile etkilemeye çalışma
- Kişisel özdeşlemeyi sağlama
- Sosyal özdeşlemeyi sağlama
- Kendi tutum, değer, hedef ve inançlarının izleyici tarafından içselleştirilmesini sağlama
- Toplu özneyi artırma
- Kendi sorun ya da engellerini, izleyicilerinin sorunu haline getirebilme
- İzleyicilerindeki korku, kaygı, suçluluk ya da düşmanlık duygularını (vizyona götürebilecek biçimde) bir kişiye ya da figüre yönlendirebilme
- Bastırılmış duyguların açığa çıkmasını ve hızla yayılmasını sağlayacak bir davayı vurgulama ya da sembolize etme

Ayrıca:²²⁸

- Vizyon idealize etme
- Kimlik imajı yerleştirme
- Güvenilir olma
- Moralli bir yapı geliştirme
- Yenilikçi olma
- Güçlü olma

²²⁷ Kılıncı, a.g.e., 1995

²²⁸ W.L. Gardner, The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective, Academy of Management Executives, 1992, s.5-8



3.1.4.4. Karizmatik Liderin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştırıcı Koşullar

Karizmatik yetenekler (kahramanlık, cesaret, ileriye görebilme) ne eğitimle işlenir, ne de öğrenimle geliştirilir. Başka bir deyişle, karizma için eğitim ve öğretim yapılmaz. Yalnızca karizmatik yetenek uyandırılır.²²⁹ Karizma, sadece içten gelen bir kararlılık ve zorlamadır. Karizmaya sahip olan, kendisi için yeterli görevi alır ve görevinden dolayı itaat ve takip edilmeyi ister.²³⁰

Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşulları şöyle sıralayabiliriz:²³¹

Değişimi zorunlu kılan ya da mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos ya da belirsizlik koşullarının mevcudiyeti

- İzleyicilerin görev ve rollerinin ideoloji ile bağlantılandırılmış olması
- Mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması
- Aslında mevcut olmayan bir sorunun suni olarak yaratılmış olması
- Geleneksel işgörme yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması
- İzleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması
- Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti
- Örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanın

duygularını yaşıyor olması

- Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir davanın mevcut olması.

Yapılan bütün yorumların ışığında özet olarak karizmatik liderler; enerji dolu, kendi kendine yeterli, belirleyici, sözel beceri ve güçlü benliğe sahip kişiler olarak tanımlanıp sıradan amaçları, güçleri ve sıradan amaçları, güçleri ve sıradan olmayan tespitleri ile diğerlerinden kendilerini farklı kılabilen özel bir kaliteye sahip kişiler olarak belirtilebilir.²³²

3.1.5. Karizmatik Lider ve İzleyici İlişkisi

Karizmaya sosyolojik ve psikolojik yaklaşımlar, bu tür liderlerin takipçileri üzerindeki etkilerini, takipçilerin görevlerini belirleme, onlar için ideolojik önem ve belirgin mesajı taşıyan bir 'ileri hedef'i canlı bir şekilde belirleyerek elde ettiklerini

²²⁹ Mahmut Tezcan, *Eğitim Sosyolojisine Giriş*, İ.Ü. Basımevi, Ankara, 1981, s.168-169

²³⁰ Güney, a.g.e., s.541

²³¹ Kılınç, a.g.e., 1995

²³² Topçu, a.g.e., s.112

göstermiştir. Ayrıca karizmatik liderler yüksek performans beklentilerini yerine getireceklerine dair takipçilerine olan güvenlerini belirterek, gösterdiği hedeflere ulaşmaları için onların motivasyonları ve performanslarını artırırılar.²³³

Karizmatik lider vizyon sergileyici ya da paylaşılan ve kabul edilen ideolojik amaçlar ortaya koyan davranışlar sergilerler. Bu vizyon ve ideolojik amaçlarla izleyicilerin liderlerine olan güven, inanç ve bağlılıklarının artması beklenmektedir. Lider izleyicilerine idealize edilmiş ve model olarak ortaya koymuş olduğu davranışları kazandırır, bu izleyicilerin örgütlerine daha fazla bağlanmalarını cesaretlendirir ve teşvik eder.²³⁴

Bazı bilim adamları yaptıkları araştırmalarda, karizmatik liderlerin takipçilerini (astlarını), diğer liderlerin takipçilerinden farklı kılan bir dizi nitelikler olduğunu belirlemiştir. Bu nitelikleri şöyle sıralamak mümkündür:²³⁵

- Lideri şartsız kabul etmeleri,
- Liderin inançlarına güvenmeleri,
- Lideri sevmeleri,
- Lidere içten gelen itaatleri,
- Liderle özdeşleşmeleri,
- Göreve duygusal olarak başlanmaları,
- Yüksek amaçlarının oluşu,
- Liderin görevine hizmet ve yardımcı olacakları konusundaki inançlarının

yüksek oluşu.

Bu özellikler nedeniyle karizmatik liderle takipçileri arasında çok güçlü bir ilişki ve bağ oluşur. Karizmatik bir liderin takipçileri, diğer lider tiplerinde olduğundan daha uyumlu bir lider-takipçi portresi çizerler. Çünkü karizmatik liderler, kişiler arası ilişkilerinde nitelik olarak diğer liderlerden oldukça farklıdır. Kişiler arası ilişkilerde 'insana önem veren' liderlik davranışını benimserler. Böylece bu yolla astlarında yüksek bireysel görev performansı, görev uyumu, grup ve lidere uyum yaratırlar.

²³³ Jay Conger, Rabindra N. Kanungo, Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, Academy of Management Review, Vol.12, No:4, 1987,s.639

²³⁴ T. Degroot, K.D. and T.C. Cross, A Meta-Analysis To Review Organizational Outcomes Related To Charismatic Leadership, Organizational Behavior; Leadership; Meta-Analysis, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol:17, Iss:4, 2000, s.356-372

²³⁵ Conger, Kanungo, a.g.e., s.639

Karizmatik liderler, ortaya büyük bir hedef koyarlar ve takipçilerinden yüksek performans beklediklerine dair mesaj verirler ve onlara bu hedefe ulaşmada yeterli kabiliyette olduklarından şüphe etmediklerini gösterirler. Ayrıca takipçileri ve onların ihtiyaçları konusunda empatik bir ilişki kurduklarını onlara hissettirirler. Yapılan bazı araştırmalara göre, karizmatik liderin çekim kuvveti, başlangıçta ve rasyonel temellere değil, aksine takipçisinin şartsız sadakat, boyun eğme ve bağlılık gibi hissi temellere dayandığı yönündedir.²³⁶

3.1.6. Karizmatik Liderlerin Sınırlamaları

Bir kişi karizmatik liderlik özelliklerinin tümünü taşıyor olsa dahi, bazen bu bile yeterli olmayabilir. Gerçekten yapılan birçok araştırma, karizmatik liderleri bağlayan pek çok doğal sınırlamaların olduğunu doğrulamıştır. Bu sınırlamalar tek bir birey etrafında cereyan eden liderlikle ilgili risklerden kaynaklanıyor olabilir. Karizmatik liderin etkinliğini engelleyen sınırlamalardan bazıları şunlardır.

3.1.6.1. Gerçek Dışı Beklentiler

Bir görüntü yaratmada veya bireyleri motive etmede lider gerçek dışı beklentiler ortaya koyabilir. Bu durum, lider beklentilerini elde edene kadar dayanmazsa geri teper.²³⁷ Larsson ve Rönnmark'a göre karizmatik liderlikte hem lider hem de izleyicilerin ve beklentilerinin olması, onların özel bir kültürlerinin olmasını gerektirmektedir.²³⁸

3.1.6.2. Bağımlılık ve Karşı Bağımlılık

Kuvvetli, iyi görünümlü ve enerji dolu bir lider, farklı bir psikolojik tepki yaratır. Bazı bireyler aşırı şekilde ' lidere bağımlı' olabilirler ve hatta bazı durumlarda tüm grup (veya organizasyon) bağımlı olabilir. Bu durumda herkes hareket inisiyatifi bırakır ve liderin yön göstericiliğini bekler, bireyler pasif ve tepki gösterir duruma gelebilirler veya bireyler güçlü bir kişisel karakterin varlığından rahatsızlık duyup,

²³⁶ Güney, a.g.e., s.547-548

²³⁷ Güney, a.g.e., s.549

²³⁸ S. Larsson and L. Rönnmark, The Concept of Charismatic Leadership Its Application to An Analysis of Social Movements And A Voluntary Organization In Sweden, International Journal of Public Sector Management, Vol:9, No:7, 1996, s.32-44

liderin yanlışlarını ortaya çıkarmak için enerji ve zaman harcayabilirler.²³⁹ Yeterli bilgi donanımına sahip olmayan insanlar, iyi konuşabilme yeteneğine sahip liderlerden kolayca etkilenebilmektedir. Çalışanların eğitim seviyesinin yükselmesi ve teknik yeterliliklerinin gelişmesi ile iyi görünüm ve güzel konuşma gibi özelliklerden eskisi kadar etkilenmemektedirler.²⁴⁰

3.1.6.3. Liderle Aynı Fikirde Olma İsteği

Karizmatik liderin beğenisi veya antipatisi grup içerisinde önemli bir hal alabilir. Kuvvetli bir liderin varlığında, bireyler liderle fikir birliği içinde olmama ve liderle çatışma konusunda tereddüde düşebilirler. Bu da sonuçta itaati yok edebilir. Liderle aynı fikirde olma isteği sorgusuz sualsiz itaat tarzında olmamalıdır.²⁴¹

3.1.6.4. Büyüyü Devam Ettirme Gerekliliği

Karizmatik lider, karizmasının yarattığı büyüün hiç kaybolmadan devam edeceği şeklinde bir beklenti içinde olma zafiyetini sık sık gösterebilir. Bu durum lideri fonksiyonel olmayacak biçimlerde hareket etmeye yöneltebilir. Sonuçta karizmasının yarattığı büyü yok olduğunda lider bir liderlik krizine girebilir.²⁴²

3.1.6.5. Potansiyel İhanet Hisleri

İşler liderin planladığı şekilde yürümediğinde, bireylerde potansiyel olarak mevcut olan 'liderlerinin ihaneti' korkusu ortaya çıkar veya bireylerin o şekilde hissetmelerine sebep olur. Bireyler hayal kırıklığı içinde de kızgın olabilir ve bu kızgınlıkların bir kısmı bu durumu yaratan lidere yönelebilir.²⁴³ Bu durumda karizmatik lider mücadeleci, her işin üstesinden gelme becerisini kullanarak yeniden bireylerin güvenini kazanmalıdır.

²³⁹ Güney, a.g.e., s.549

²⁴⁰ Akın Arslan, Bilgi Toplumu Liderliği İle Karizmatik Liderliğin Mukayesesi, <http://www.konics.com/topic>, 25 Mayıs 2003

²⁴¹ Hasan Gül, Karizmatik Liderlik, <http://www.konics.com>, 22 Kasım 2003

²⁴² Güney, a.g.e., s.549

²⁴³ Güney, a.g.e., s.549

3.1.6.6. Yönetim Kademelerinde İnisiyatifsizlik

Güçlü bir karizmatik liderin yaşatacağı sonuçlardan biri de takip eden yönetim kademelerinin seçim hakkı olmayan birer alt kademe halini almalarıdır. Bu kademeler yönetim kabiliyetlerini yitirirler, çünkü hiçbir yön, bakış açısı, öneri, ödül veya ceza doğrudan liderden gelmedikçe, bir anlam taşımayacaktır. Bu yüzden karizmatik lider, yönetimini, direktiflerine bağlı olarak güçsüzleştirebilir veya pasifleştirebilir. Karizmatik liderin her şeyi kendisinin bildiğini iddia etmesi, tek başına öğrenmeyi tercih etme özelliği burada olumsuz olarak karşısına çıkar.²⁴⁴

3.1.6.7. Lider Bireyin Erişim Sınırlamaları

Liderlik süreci bir birey etrafında toplandığında yönetimin farklı olaylarla ilgilenmesi, liderin zamanı, enerjisi, yetenekleri ve ilgi alanları ile sınırlanır. Bu durum, özellikle değişim zamanlarında, yani farklı konularda yeterlilik gerekeceği zaman (pazarlama, teknoloji, üretim, finans) bunların hepsinin birden tek bir bireyde bulunmayacağı düşünüldüğünde gerçekten önemli bir problemdir. Değişik tip stratejik değişimler, değişik yönetim ihtiyaçları içerirler ve değişik kişisel özellikler gerektirirler. Bir bireyin hayat boyunca bir organizasyonda stratejik değişikliklerin sayısı da sınırlıdır.

Bu risklerin ışığında karizmatik liderin gerekli, ancak yeterli bir unsur olmadığı ve bunun, özellikle bir organizasyonda reorganizasyon için gerekli organizasyonel liderlik kavramının gerisinde kaldığı söylenebilir. Bu nedenle karizmatik liderliğin ötesinde noktalara gitmek ihtiyacı vardır.²⁴⁵

Karizmatik liderler bilgi toplumunun gerektirdiği bilgiyi yönlendirebilme yeteneğine sahip değildirler. Bilgiye doğru kanaldan ve hızlı bir biçimde ulaşabilme, öncelikle liderin bilgiye ihtiyaç duyabileceğini kabullenmesiyle önem kazanmaktadır. Oysa karizmatik liderler her şeyi bildiklerini iddia ederler.²⁴⁶

Günümüzde karizmanın sadece lider ve onun kişisel niteliklerinde değil, liderin yaklaşımları, ihtiyaçları, inançları ve değerleri ile izleyicilerinin algılamalarında belirginleştiğine inanılmaktadır. Liderlik karizmasının geçerli

²⁴⁴ Seçil Taştan, *Karizmatik ve Bilgi Toplumu Liderlerinin Mukayesesi*, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, a.g.e., 14 Nisan 2002

²⁴⁵ Güney, a.g.e., s.549-550

²⁴⁶ Gül, a.g.e., 22 Kasım 2003

olabilmesi için hem liderin hem de izleyicilerin temel inanç ve değerlere birlikte bağlı kalmaları gerekmektedir.

Karizmanın geçerliliği ve kalıcılığı sadece lider ve onun karizmatik özelliklerine değil, aynı zamanda liderin takipçilerine de bağlıdır.

Karizmatik liderler, herkesten farklı olarak ideal ve orijinal hedefler belirleyerek insanları etkilerler. Ayrıca, insanları belirlenen hedeflere motive etmede üstün bir güce sahiptirler. Bu nedenle günümüzde insanların ilgisi karizmatik güç üzerinde yoğunlaşmıştır. Karizmatik güce sahip olanların yönetimde büyük sistem değişiklikleri yaratarak, organizasyonların başarılarını artıracaklarına inanılmaktadır. Kısaca, değişim ve gelişmelerin çok hızlı olduğu günümüz toplumlarında karizmatik liderlere daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Hatta firmaların yönetim kademeleri için dahi, artık karizmatik özelliklere sahip yöneticiler aranmaktadır.²⁴⁷

3.1.7. Karizmatik Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Karizmatik liderliğin genellikle kriz ve kaos koşullarının sonucu olması, karizmatik lidere sahip olmanın başlı başına bir olumsuzluk göstergesi olduğu fikrine götürmektedir. Gerçekten de tarihe mal olmuş karizmatik liderler incelendiğinde çok önemli iki nokta göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi Mustafa Kemal, Gandhi, Castro, Hitler, M.Luther King v.b. gibi büyük karizmatik liderlerin çoğunun ülkelerinin olumsuz koşullarında ortaya çıktığı gerçeğidir. İkinci önemli husus ise demokrasi ile karizma arasında çoğunlukla ters yönde bir ilişki olduğudur. Başka bir deyişle demokrasi geleneğinin yerleştiği, istikrarın ve düzenin hakim olduğu ülke ve kurumlarda karizmatik liderlerin pek fazla çıkmamasına karşılık, demokrasinin bir anlayış ve gelenek olarak yerleşmediği, düzensizlik ve karmaşanın büyük ölçüde hüküm sürdüğü ülke ve toplumlarda karizmatik liderlerin çok daha fazla sayıda ortaya çıkması söz konusudur. Kaldı ki, gelişmiş, demokratik kültüre ve geleneğe sahip toplum ya da örgütlerde ortaya çıkan karizmatik liderlerin çoğunun da o örgütlerin ya da toplumların kriz ya da kaos dönemine rastladıkları (buhran, savaş durumu, ekonomik kriz gibi) açık bir biçimde dikkati çekmektedir. Dolayısı ile, karizmatik liderlerin çok fazla görüldüğü toplum ya da örgütlerde genel anlamda kronikleşmiş

²⁴⁷ Güney, a.g.e., s.550

kaos ve krizlerin yer aldığı söylenebilir. Dönüşümsel liderlik anlayışının geliştiricisi olan Bass'ın belirtmiş olduğu "karizmatik liderliğin, yeni oluşmuş bir örgütün yaşamını sürdürme mücadelesinde ya da eski olmakla birlikte büyük ölçüde basarili olmuş bir örgütte ortaya çıkma olasılığı, eski başarısız olmuş bir örgütte ortaya çıkma olasılığına nazaran çok daha düşüktür" yönündeki görüşleri yukarıdaki düşüncelerimizi açık bir biçimde doğrular mahiyettedir.

Diğer yandan, karizmatik lider olarak kabul edilen pek çok lider incelendiğinde bazılarının toplumlarını ve kurumlarını refaha ve gelişmeye götürmelerine karşılık, bazılarının ise gerek kendi toplum ve kurumları, gerekse de insanlık açısından son derece olumsuz sonuçlara götürdükleri bir gerçektir. Bu noktadan hareketle, karizmatik liderlerin a) olumlu karizmatik liderler b) olumsuz karizmatik liderler şeklinde iki alt başlıkta mütalaa edilmesi yerinde olacaktır. Tarih incelendiğinde her olumlu karizmatik lidere karşılık olumsuz bir karizmatik örnek bulmanın da son derece kolay olduğu görülecektir.

Aslında karizmatik liderlerin olumlu ve olumsuz sıfatlarını almaları ancak karizmayı elde ettikten sonraki davranış ve yaklaşımlarında ortaya çıkmaktadır. Çünkü, çalışmamızın önceki kısımlarında da belirtildiği üzere karizmanın elde edilmesi, karizma yaratılmak istenen grupla yoğun biçimde etkileşime, onların temsilcisi gibi görülmeye ve onlardan biri gibi davranmaya (en azından başlangıçta) büyük ölçüde bağlıdır. Karizma elde edilip, bağlılık ve itaat yaratıldıktan sonraki davranış ve eğilimler, karizmatik liderlerin olumlu ve olumsuz olarak adlandırılmasında temel kriterleri oluşturmaktadır.

"Liderin izleyicileri, karizmatik liderin etkileme ve yönlendirmesiyle nihai olarak kazanıyorlar mı, kaybediyorlar mı?" Soru açık ve basit olarak görülmekle birlikte sorunun cevabı o derece basit değildir. Çünkü, bu yaklaşıma göre sınıflandırmanın en önemli kısıtı, cevabın, değerlemeyi yapan kişinin sahip olduğu inanç, değer ve varsayımlara büyük ölçüde bağlı olarak değişebileceği gerçeğidir. Liderlerin pek çoğu, genel olarak izleyicileri üzerinde yararlı ve zararlı etkilere karışık olarak sahiplerdir ve insanlar bazen sonucun yararlı mı, zararlı mı olduğu konusunda hemfikir olamamaktadırlar. (Ayetullah Humeyni, Saddam Hüseyin, Mao Tse-Tung,

Gorbaçov gibi liderler için kimi insanlar olumlu, kimileri ise olumsuz kişiler olarak bakmaktadır.)

Karizmatik liderlerin olumlu olumsuz şeklinde sınıflandırılmasındaki bir diğer yaklaşım ise "liderin birincil yönelimlerinin kendi ihtiyaçlarını dikkate almak mı, yoksa izleyicilerinin ihtiyaçlarına ağırlık vermek mi? olduğunun dikkate alınmasıdır."²⁴⁸

3.1.7.1. Olumsuz Karizmatik Liderler ve Sakıncaları

Yukarıda belirtilen, ikinci yaklaşıma göre olumsuz karizmatik liderlerin baskın özellik ve yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir;

- Olumsuz karizmatik liderler ideallerden ya da "dava"dan çok, kendilerine sadakate önem verirler.
- Olumsuz karizmatik liderler, etkilemeye yönelik olarak vizyonun ve değerlerin içselleştirilmesinden çok, kişisel özdeşleşmeye ağırlık verirler.
- Olumsuz karizmatik liderler ideolojik cazibeyi kişisel güç kazanma aracı olarak kullanırlar. Daha sonra ya ideoloji gözardı edilir ya da liderin kişisel amaçlarına hizmet edecek şekilde keyfi olarak değiştirilir.
- Olumsuz karizmatik liderler kişisel güç yönelimlerinin bir sonucu olarak, izleyicilerini kendilerine bağımlı ve zayıf kılıp, onları hüküm ve baskı altına almaya çalışırlar.
- Olumsuz karizmatik liderler önemli kararların tümünü kendileri verirler ve bu kararlar da çoğunlukla izleyicilerinin refah ve mutluluğundan ziyade, kendilerini korumaya ve yüceltmeye yöneliktir.
- Olumsuz karizmatik liderler, izleyicilerine son derece sınırlı bilgiler aktarır ve bilgiyi genelde kendi "yanılmazlık" ve "hata yapmazlık" imajlarını ya da örgütün ve/veya toplumun dış tehditlere maruz kaldığı yolundaki imajı sürdürmek amacıyla kullanırlar.

²⁴⁸ Kılınç, a.g.e., 1995

- Olumsuz karizmatik liderler ödül ve cezaları izleyicilerini eyleme geçirmek ya da kontrol altına almak amacıyla kullanırlar.

- Olumsuz karizmatik liderlerin büyük bir kısmı aşırı ölçüde narsisttir ve kendilerinin izleyicileri için bir lütuf olduğuna inanırlar.

- Conger, karizmatik liderlerle ilgili betimleyici bir araştırmayı irdelleyerek, olumsuz karizmatik liderler tarafından örgütlerde ortaya çıkabilecek problemleri şu şekilde sıralamıştır:²⁴⁹

1. Bireylerarası İlişkilerin Yetersiz Kalması

Olumsuz karizmatik liderler çoğunlukla izleyicilerinin ihtiyaç ve refahlarına gerçek anlamda az ilgi duyan narsist kişilerdir. İkna etme becerilerini, izleyicilerini manipüle ve istismar etmek amacıyla kullanırlar. Bu nedenle de gerek astları, gerek üstleri ve gerekse de eş düzeylileriyle işbirliğine yönelik ilişkileri sürdürmede zorlanırlar. Bu tür liderler başlangıçta çok samimi ve cezbedici olarak görülseler de, zamanla başkalarına yönelik ilgilerinin düşüklüğü nedeniyle, desteklerine muhtaç oldukları pek çok insan tarafından gerçek yüzleri görülür.

2. Geleneksel Yolların Dışına Taşan Atılgan Davranışların Yaratabileceği Sorunlar

İnsanlara karizma atfedilmesini sağlayan alışılmış davranış tarzlarının dışına taşan atak davranışlar, bu tarzı yıkıcı ve zararlı olarak algılayan diğer insanları küstürüp, düşmanlıklarına neden olabileceği gibi, geleneksel yollara bağlı kalmayı benimseyen insanları da soğutabilir. Zaten karizmatik liderlerin pek çoğunun bazı insanlar tarafından aşırı hayranlıkla izlenmesine karşılık, diğer insanlarda aşırı nefret uyandırdıkları da bir gerçektir. Ne yazık ki, bazen bu nefret eden kişiler arasında, lider ofisinden ayrılır ayrılmaz onun programlarını baltalayan ya da komplo kuran güçlü örgüt üyeleri de bulunabilmektedir.

²⁴⁹ Tanıl Kılınc, , **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I), Karizmatik Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1995

3. İstisnai Kişi Olarak Yaratılan İmajın Doğurabileceği Sorunlar

Karizmatik liderlerin büyük bir bölümü, kendilerinin örgüt için vazgeçilmez ve istisnai biri oldukları yolunda bir etki yaratmaya çalışırlar. (Özellikle olumsuz karizmatik olanlar) Bu çaba liderin şanını koruması ve sürdürmesi açısından bir dereceye kadar yararlı olsa da, aşırıya kaçtığı anda sorun yaratabilir. (Örneğin, liderin önemli bir başarıyı diğer insanların yapmış olduğu katkılardan hiç söz etmeksizin kendine mal etmesi gibi.) Böyle bir uygulamanın diğer insanları küstüreceği ve vizyona sadakatle bağlanma duygusunu zedeleyeceği açıktır. Diğer taraftan, olumsuz karizmatikler çoğunlukla savunucu kişiler olduklarından, başarısız durumları kabul etmeme (inkar) yoluna sıklıkla başvururlar. Sonuç olarak da hatalardan ders almazlar.

4. Yönetmel Uygulamalardaki Yetersizlik

Karizmatik liderler genelde vizyon yönelimli oldukları için, vizyona götürecek günlük uygulamaların önemli detaylarını ihmal edebilirler. Amaca ağırlık verip, araçları gözardı etme yönündeki bu eğilim otokratik tarzla birleştiğinde daha iyi stratejilerin geliştirilip, bunların etkin biçimde icra edilebilmesi için izleyicilerin fikirlerinden yararlanma fırsatını engellerler. Sonuçta olumsuz karizmatikler işler iyi gittiği zaman aşırı yetki devredici, sorunlar ortaya çıktığında aşırı kontrole ağırlık veren iki zıt tarz arasında gidip-gelme eğilimindedirler.

5. Aşırı Özgüvenin Yaratabileceği Olumsuz Sonuçlar

Karizmatik liderlik özelliklerinden biri olan özgüven ve iyimserlik aşırıya kaçtığı anda, vizyondaki kusur ya da eksiklikleri görmesini engelleyecek ölçüde lideri objektiflikten uzaklaştırabilir. Bu durum özellikle başlangıçta elde edilen başarının ve izleyicilerin kayıtsız şartsız itaatinin sonucu liderin kendi yargılarının şaşmaz olduğu yolunda bir inanca sahip olmasıyla ortaya çıkar. Hatta bazı karizmatik liderler kendilerinden o derece emin olup, talihlerine o derece güvenirler ki, düşmanlarının tehlike oluşturabilecek davranış ve eylemlerini gözardı edebilirler. Bunun sonucunda, küçük önlemlerle kaçınılabilecek pek çok tehlikenin kurbanı olabilirler. (Örneğin gerekli koruma önlemlerini almaya gerek duymadan dolaşp, öldürülen pek çok karizmatik lider mevcuttur.)

6. Karizmanın Geleceğinin Planlanmasında Yetersiz Kalma Sorunu

Özellikle olumsuz karizmatik liderler, genelde yetenekli ve becerikli varisler geliştirmeye isteksizdir ve bu konuda başarısızdırlar. Bunun en önemli nedeni ise, yukarıda belirtilen astlarının zayıf ve bağımlı kalmaları yönündeki eğilimleridir. Hatta çoğu kez nitelikli varislerin aktif olarak yetiştirilmesi bir yana, potansiyel lider niteliği taşıyan bir varis adayını gözden düşürmeye, uzaklaştırmaya ya da çeşitli entrikalarla baltalamaya çalışabilirler. Bu nedenle, karizmatik bir liderle kurulmuş olan ya da krizden kurtulmuş olan pek çok örgüt (ya da toplum), liderin ayrılması ya da ölmesinden sonra varlığını sürdürmede başarısız kalmıştır. Yukarıda sıralanan sakıncalar ve sorunlar dikkate alındığında olumsuz karizmatik liderlerin kaderinin başarısızlıktan başka bir şey olmayacağı yolunda bir fikre kolayca ulaşılabilirse de, bunun her zaman böyle olmadığını gösteren pek çok örnek mevcuttur. Pek çok insanın acı çekmesine ya da ölmesine neden olacak kararları vermekle birlikte, gücünü kaybetmeyen ve örgütüne ya da toplumuna liderlik etmeyi sürdüren pek çok karizmatik lider bulunmaktadır. (Saddam Hüseyin, Fiedel Castro, Muammer Kaddafi ilk etapta akla gelen isimler olarak sıralanabilirler.) Tarih siyasi imparatorluklar oluşturmuş, karlı şirketler kurmuş, yeni dini tarikatlar yaratmış ve yaşamları boyunca bunların kontrolünü kendi ellerinde tutmuş pek çok narsist olumsuz karizmatik lider örneği ile doludur.

Ülkemizdeki siyasi parti liderlerinin çoğunun olumsuz karizmatik sınıflamasında yer alabileceği düşünülürse, partilerinin oy yüzdelerini düşürmekle beraber her kongreden daha güçlü bir oy alarak çıkmaları yukarıdaki görüşleri destekleyici niteliktedir. Olumsuz karizmatik liderlerin tüm sakınca ve zayıflıklarına rağmen karizmalarını sürdürebilmeleri için makul açıklamalar getirilebilir. Her şeyden önce bunların çoğu akıllı kişilerdir ve (her ne kadar karar verme yetkisini kendi ellerinde tutmanın potansiyel sakıncası olsa da) genellikle doğru karar verirler. İzleyiciler her şeye rağmen liderin vermiş olduğu kararın hedefe götürdüğünü gördüklerinde sadakati ve itaati sürdürürler. Diğer taraftan toplumun ya da örgütün çevresi, ciddi biçimde hasara neden olabilecek tehdit ve tehlikeler içermediği ve yine liderin gücünü sürdürebilecek politik becerilere sahip olabildiği ölçüde narsist olumsuz karizmatik liderlerin başarılarını sürdürmeleri olasıdır. Bu tür bir toplumda ya da

örgütte kriz yaratacak durum lidere bir varis bulma zamanı geldiğinde ortaya çıkacaktır. Ya da narsist olumsuz karizmatik liderlerin sonu, izleyicilerinin varlıklarını ve değerlerini ciddi biçimde zedeleyecek bir sonuca götüren yanlış bir kararı vermeleri durumunda gelecektir.

3.1.7.2. Olumlu Karizmatik Liderler ve Yararları

- Olumlu karizmatik liderler kendilerine sadakatten çok, örgüte ve örgütün ideolojisine sadakati beyinlere işlemeye çalışırlar.

- İzleyicilerini etkilemede kişisel özdeşleşmeden ziyade, sosyal özdeşleşmeye, içselleştirmeye ve toplu öz fayda yaratmaya ağırlık verirler.

- Olumlu karizmatik liderler otoriteyi önemli ölçüde delege ederler. İzleyicilerinin fikir ve düşüncelerinden hemen her fırsatta yararlanmaya gayret ederler

- Olumlu karizmatik liderler hedefleri ve hedeflere ulaştıracak yöntemleri, ellerindeki bilgiyi izleyicilerine açıklayarak; onların önünde koşmak yerine, onları yanlarına çeken kişilerdir. Böylece izleyicilerinin inisiyatif kullanmalarına zemin hazırlarlar.

- Olumlu karizmatik liderler, izleyicilerinin kararlara katılmasını destekler ve cesaretlendirirler.

- Olumlu karizmatik liderler, ödülleri örgütün misyon ve hedefleri ile uyumlu davranışları pekiştirmek amacıyla kullanırlar.

Olumlu karizmatik liderlerin yararlarının başında olumlu karizmatik liderin izleyicilerinin, olumsuz karizmatik liderinkine nazaran çok daha mutlu olmaları gelir. İzleyiciler, olumlu bir karizmatik liderle yeteneklerini geliştirme ve psikolojik açıdan gelişme şansına sahip olacaklardır. İnisiyatif kullanabilmeleri de mümkün olduğundan, bir bütün olarak örgütün dinamik ve rekabetçi çevreyle uyumu daha da kolaylaşacaktır. Olumlu karizmatik liderler "başarı yönelimli" bir örgüt kültürü yaratırlar. Örgütün, salt kar hedefinin çok daha ötesindeki sosyal değerleri de bir bütün olarak içeren, açıkça anlaşılmış bir misyonu vardır. Örgütün tüm düzeylerindeki bireyler misyona nasıl

ulaşılabacağı yolundaki önemli kararlara katılırlar. İletişim açıktır. Bilgi paylaşılır. Örgütün yapı ve sistemleri de misyonu destekleyici mahiyettedir. Kısacası, gerçek anlamda "ekip çalışmasını" ancak olumlu karizmatik liderler başarabilirler ve tüm izleyicilerinden azami ölçüde yararlandıkları için yanlış adım atarak karizmalarını kaybetme riskini asla taşımazlar. Liderin kendisinden ziyade ideolojiye bağlılık yerleştirdiği için, karizmatik liderlerden sonra örgütte çok ciddi bir kriz yaşama olasılığı da düşük olacaktır.²⁵⁰

3.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Toplam Kalite Yönetimi ve yönetim alanında gerçekleşen değişimler , liderlik alanında da yeni kavramların doğmasına yol açmıştır. Özellikle 1978 yılından itibaren liderlik tarzlarındaki geleneksel yaklaşımların (J.M.Burns ve B.M.Bass'ın yaptığı araştırmaların sonucunda) yeterli olmadığı bulunmuştur ve yeni ayırımlara gidilmiştir. Alman sosyolog Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkılarak , liderlik tarzı ve geleneklere ve geçmişe daha bağımlı olan etkileşimci (transaksiyonel) , geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü (transformasyonel) liderlik tarzı adı altında sınıflandırılmıştır. Etkileşimci liderlik tarzında davranış gösteren yöneticiler otoritelerini, astlarını ödüllendirerek kullanır.²⁵¹

3.2.1. Etkileşimci Liderlik Dönüşümcü Liderlik Mukayesesi

Etkileşimci liderler, rol ve görev gereksinimlerini açıklayarak, astlarını saptanan amaçlara ulaşma konusunda motive eden ve onlara yol gösteren liderlerdir. Etkileşimci liderler yapıyı harekete geçirir, astlarına ödüller verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçları tatmin etmeye çabalar. Bunun yanı sıra astlara, verimliliği artırma konusunda yardımcı olurlar. Etkileşimci lider, görev başarımının yani performansın, planlanması, programlanması ve bütçelenmesi şeklindeki gayri şahsi yönüne özel bir önem verir, örgüte bağlılık duyar ve örgütsel değer ve normlara uyum sağlamasına çalışırlar. Etkileşimci liderlik, organizasyonda, bürokratik otorite ve biçimselliğe dayalıdır.

²⁵⁰ Kılınç, a.g.e., 1995

²⁵¹ Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, Liderlik Anlayışında Yeni Yaklaşımlar: Transformasyonel, Transaksiyonel ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları, <http://www.insankaynaklari.com>, 18 Eylül 2003

Burns'e göre, etkileşimci liderlikte lider ve izleyiciler arasında bir değiş tokuş vardır. Astlar liderin arzu ve isteklerine uygun davrandıkları takdirde ücret ve saygınlık gibi bazı değerli sonuçları elde edeceklerdir.²⁵² Kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza ile karşılaşabileceklerdir.

Etkileşimci liderlerin astlarından beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise bu liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile örgüt kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır.

Bu tip liderlerin üç farklı yönetim tarzı sergiledikleri görülmektedir. Bunlar; Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward), İstisnalarla Yönetim (Management-By-Exception) ve Tam Serbestlik Yönetim Tarzı'dır (Laissez-Faire).²⁵³

1. Koşullu Ödüllendirme

- Astları ile yapıcı ilişkiler içindedirler
- Astlarını , kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirirler
- Yöneticiler, astlarının gelişimlerini gözlemler ve gerektiğinde destekleyici geri besleme sağlarlar
- Astlarının başarılarını ödüllendirirler
- Anlaştığımız gibi yaparsan ödülü alırsın, fikri hakimdir.

2. İstisnalarla Yönetim

- Düzeltici hareketler yaparlar
- Standartları belirlerler, bir problem çıkıncaya kadar müdahale etmezler
- Hatalara odaklanır, yapılan hataları vurgularlar
- Kuralcılardır, statükoya karşı çıkılmasından hoşlanmazlar

²⁵² Güneş, Arıkan, a.g.e., s.297

²⁵³ Cansel Akyol Yavuz, Liderlikte Güncel Yaklaşımlar, <http://www.insankaynaklari.com>, 20 Eylül 2003

3. Tam Serbestlik Yönetim Tarzı

- Liderlik yok gibidir
- Hiçbir konuda astlarını yönlendirmez ve bilgilendirmezler
- Çalışanların performansını gözlemlemezler ve farkında değildirler
- Sonuçlar üzerine odaklanmazlar
- Sorun çıktığında harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar
- Çalışanlarda yapsak da yapmasak da lider ilgilenmiyor, fikri hakimdir.²⁵⁴

Etkileşimci liderlerin yönetim tarzı incelendiğinde, Tam Serbestlik Yönetim Tarzı'nın tercih edilmeyen bir yönetim tarzı olduğu düşünülebilir. Fakat, bu yönetim tarzının da astlar tarafından yeterli görüldüğü durumlar mevcuttur. Örneğin, kendi kendisini yönetebilen, performansı hakkında objektif değerlendirme yapabilen, kişisel gelişim faaliyetlerini yakından takip eden çalışanlar, birebir yönetim tarzından ziyade serbest bırakıldıkları bir yönetim tarzını tercih edebilirler.

Liderlik anlayışı açısından etkileşimci liderlikten bir basamak üstte olan, etkileşimci liderlik özelliklerini kendisinde barındıran ve bu özelliklere ek olarak daha gelecek odaklı bir tarza sahip yöneticiler Dönüşümcü Liderler olarak anılmaktadır.²⁵⁵

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu izleyicilerine kabul ettirmesi ile mümkündür. Liderin kendisi, izleyicileri için bir modeli oluşturur ve bu sayede izleyicilerin kendine olan bağlılıklarını yükseltir. Dönüşümcü liderler astlarını, onların sahip olduğu tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini artırıp beklenenden daha üstün bir sonuç elde edebilmek için motive ederler. Esnektirler ve değişime açıktırlar.²⁵⁶

1980'lerin sonlarında karizmatik ve dönüşümcü liderlik konularının yükselişe geçmesi, konuların derinliğine incelenmesine ve organizasyonlar içindeki küçük yerlerinin büyümesine neden olmuştur. Bass, Bennis ve Nannus, Kouzes ve Posner ile Tichy ve Devana organizasyon yapısı içindeki liderlik alanlarını ilgi çekici yönlerle kaydirdılar ve dönüşümcü liderlik çalışmalarının başlangıcını oluşturdular.²⁵⁷ Bu

²⁵⁴ John E. Barbuto, *Full Range Leadership*, 2001, <http://www.ianr.unl.edu>, 6 Ekim 2002

²⁵⁵ Yavuz, a.g.e., 20 Eylül 2003

²⁵⁶ Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, a.g.e., 18 Eylül 2003

²⁵⁷ Jaya Conger, *Transformational and Charismatic Leadership in Organizations*, Leadership Quarterly, Vol:10, Issue:2, 1999, s.146

teoriler bir liderin astlarının öz tatminini sağlamakta, zor amaçlara sevk etmekte ve beklenenden daha fazlasını başarmalarını sağlamakta nasıl etkili olabileceklerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Ana ilgi liderin grup veya örgütsel süreçler üzerindeki etkisi değil, birey üzerindeki doğrudan etkisi hususunda odaklanmıştır.²⁵⁸

Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk kez 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmıştır. Dönüşümcü liderlik teorisi daha önce ortaya atılan liderlik teorilerinden farklı birtakım özellikler taşımaktadır. Önceki teorilerin temel felsefesi, çoğunlukla astın durumuna uygun liderlik destekleyiciliğine, ilgisine veya bazı ödül ya da cezaların uygulanmasına dayanmaktadır. İçerikleri çoğunlukla 'liderle astlarının karşılıklı uzlaşmaları gereğine dayandığından, zaman zaman 'uzlaşma teorileri' olarak da anılmaktadır.

Dönüşümcü liderlik teorisi, Burns'ten sonra başka araştırmacılar tarafından da geliştirilerek değişik yaklaşımlarla zenginleştirilmiştir. Bass (1985), Kouzes (1987), Conger-Kanungo (1987), Avolio (1988), Yukl (1989) ve Sashkin (1990) bu araştırmacıların önde gelenlerindendir. Bütün araştırmacıların yaptıkları dönüşümcü liderlik tanımları hemen hemen aynı olmakla birlikte diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkileri konusunda farklı görüşleri vardır.²⁵⁹

Burns (1978) dönüşümcü liderliği liderler ve astların örgütsel değişimi sağlama hususunda ortak biçimde izledikleri karşılıklı ortak dürtü ve esinlenme şeklinde tanımlamaktadır. Rouche, Baker ve Rose (1989) dönüşümcü liderliğin liderin, astların değer yargıları, davranış ve inançlarını etkileme yeteneği şeklinde değerlendirmişlerdir. Bass (1985) dönüşümcü liderliği liderin astlarına yüksek oranda esin kaynağı olması ve hizmetlerin karşılığında verilen ödülün ziyade davranışlarının sonuçları hususunda onların bilincini artırma süreci diye nitelemiştir.²⁶⁰ Bu konudaki en etkili araştırmacılardan olan Peter ve Waterman (1982) kitaplarında liderliği tanımlamamış olsalar da liderliği işleyiş şekillerinden Burns'ün tanımlamasından etkilendikleri anlaşılmaktadır. Greenfield (1984) Dönüşümcü liderlik tanımına sosyal yeniden yapılandırma kavramını eklemiştir. Greenfield liderliği bir kişinin kendi isteği ile başkaları için sosyal bir yapı oluşturması teşebbüsüdür diye tanımlamaktadır.

²⁵⁸ Boas Shamir, *An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, *Leadership Quarterly*, Vol:10, Issue:2, 1999, s.285-286

²⁵⁹ Zel, *Verimlilik Dergisi*, a.g.e., s.64

²⁶⁰ Hüseyin Başol Güleç, *Değişimci Liderlik*, Yayınlanmamış Doktora Semineri, İnönü Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, s.2

1986 yılında Adams dönüştürücü liderlik konusunda yazılan eserleri bir araya getiren bir çalışma yapmış ama bu çalışmadaki eserlerden onyedisinden sadece dördünde tanım bulunmuştur. Bunlardan Ritscher (1986) liderliğin 'insanları, arzulanen ortak bir amaca yöneltecek vizyon oluşturma' olduğunu belirtmektedir. Yalnız bu vizyonun manevi tarafı olan değerler yüklü bir vizyon olması gerektiğini vurgulamaktadır. Yine bu çalışmadaki yazarlardan Harman (1986) 'liderliğin görevinin, kişilerin kendi yaratıcılıklarını kullanarak onları güçlendirip, bütün herkes için geçerli olan ortak hedefleri başarabilmelerini sağlamaktır' şeklinde ifadelendirmektedir.²⁶¹

3.2.2. Dönüştürücü Liderlik Teorileri

3.2.2.1. James Mc Gregor Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Burns'e göre dönüştürücü lider, liderin ve onu izleyenlerin moral ve motivasyonlarını karşılıklı olarak takviye ettikleri bir süreçtir.²⁶²

Burns'un (1978) çizdiği dönüştürücü liderlik çevresinde, lider takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratn kişidir. Burns'e göre, modern organizasyonda yeni alanların yaratılması yeteneğine bir tek dönüştürücü lider sahiptir. Çünkü o değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasavvur eder, bu vizyonu etkili bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır.

Burns'e göre dönüştürücü lider, bireylerin eşitlik, hak, özgürlük gibi moral kaynaklarını ve yüksek ideallerini gerçekleştirir.²⁶³

3.2.2.2. Bernârd Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Dönüştürücü liderlik teorisinin araştırılmasına kaynaklık edenlerden Bass ve arkadaşları dönüştürücü liderliği, ilk etapta liderin takipçileri üzerindeki etkisi ve bu etkiyi sağlamak için kullanılan davranış kalıbı olarak tanımlamışlardır. Astlar lidere yönelik güven, takdir, sadakat ve anlayış hislerini taşımaktadırlar ve normalde kendilerinden beklenenlerden daha fazlasını yapmaya güdülenmiş olurlar.²⁶⁴

²⁶¹ Topçu, a.g.e., s.115-116

²⁶² Zel, a.g.e., s.64

²⁶³ İnci, a.g.e., s.41

²⁶⁴ Shamir, a.g.e.,s.287

Bass'a göre dönüşümcü liderlik; liderin astlara yüksek oranda esin kaynağı olması ve hizmetlerinin karşılığında verilen ödülün ziyade davranışlarının sonuçları konusunda onların bilincini artırma sürecidir.²⁶⁵ Bass dönüşümcü liderliği tanımlarken; liderin kendi kişiliklerinin dönüşümcü olup olup olmadıkları hususunun önemli olduğunu belirtmiştir.²⁶⁶

Bernard Bass'ın(1985) dönüşümcü liderlik teorisi liderin taraftarlar üzerinde sahip olduğu etkiyi kapsamaktadır. Taraftar, liderlerine güvenen, saygı ve sevgi duyguları ile bağlıdır. Dönüşümcü lider taraftarları için liderliğinin yanında aynı zamanda öğretmen ve antrenördür.

Bass'ın sahip olduğu görüşe göre, dönüşümcü liderlikte karizma gerekli olan faktörlerden biridir. Fakat, karizma organizasyonun başarısında tek başına etkili değildir.²⁶⁷

Bass'ın geliştirdiği çok yönlü liderlik anketi (multiple leadership questionnaire) liderliğin dört boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar: Karizmatik liderlik, teşvik edici liderlik, zihinsel dürtü ve bireyi önemsemedir.

Dönüşümcü liderin davranışı açıklama konusunda Kouzes ve Posner de, Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları formunda (Leadership Practices Inventory)'da beş tip liderlik davranışını, süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, izleyicilerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir.

Sashkin'de dönüşümcü liderin davranışını açıklamada geliştirdiği lider davranış anketinde (Leader Behavior Questionnaire) da beş kategori geliştirmiştir. Bunlar açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma, fırsat yaratmadır. Bunlara ilave olarak yazar dönüşümcü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıran üç özellik ortaya çıkarmıştır. Ancak bu özellikler insanın doğuştan kazandığı değil,

²⁶⁵ Bernard Bass, Paul Steidmeier, *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior*, *Leadership Quarterly*, Vol: 10, Issue: 2, 1999, s.170

²⁶⁶ Lanne E. Atwater, Francis J. Yammarino, *Personal Attributes as Predictors of Superiors and Subordinates Perception of Military Academy Leadership*, *Hum Relations*, Vol:46, Iss:5, 1993, s.646

²⁶⁷ İnci, a.g.e., s.41

öğrenilebilecek özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. İkincisi güç isteğidir. Sonuncusu ise vizyondur.²⁶⁸

Dönüşümcü liderlik teorisini ortaya atan Bass ve Burns temelde aynı görüşleri savunsalar da aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Burns, pozitif moral kaynaklarını kullanmakta ve taraftarların yüksek ideallerinin gerçekleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bass'a göre ise lider, taraftarların motivasyonunu artırır ve organizasyonel bağlılığı yaratır. Ayrıca Bass, dönüşümcü liderin daha düşük sırada olan bireysel ihtiyaçlara (Örn. güvenlik, ekonomik ihtiyaçlar...) da önem verir ve onları karşılamaya çalışır.²⁶⁹ Bass'a göre dönüşümcü lider, izleyenlerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubun veya örgütün devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakarlık etmelerine dayanır.²⁷⁰

Bass, dönüşümcü liderliğin dört boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar:²⁷¹ Bireysel İlgi (Individualized Consideration), Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation), İlham Verme (Inspirational Motivation) ve İdealleştirerek Etkileme'dir (Idealized Influence).

1. Bireysel İlgi

- Ekip elemanlarının kişisel kabiliyet ve ihtiyaçları ile ilgilenirler ve ona göre proje belirler

- Çalışanlarla kişilerarası bağlantı kurarlar
- İlgi ve şevkati hareketlerinde de gösterirler
- Çalışanları, devamlı gelişim ve yükselmeleri konusunda cesaretlendirirler
- Bireylerin üstünlüklerini ve zayıflıklarını belirler
- Bireylerin mutluluk ve refahı ile ilgilenir
- Bireylere kabiliyetleri ve ihtiyaçları ile orantılı olarak özgürlük verirler
- Sizinle ilgileniyorum ve ilginiz olan konuları takip ediyorum mesajı gönderirler.

2. Entelektüel Uyarım

- Çalışanların hayal gücünü cesaretlendirirler

²⁶⁸ Tabak, a.g.e., s.9

²⁶⁹ İnci, a.g.e.,s.41-42

²⁷⁰ Yukl, a.g.e., s.210

²⁷¹ Barbuto, a.g.e., s.4-5

- Sahip oldukları fikirleri tekrar gözden geçirmek için cesaret verir
- Geçmişte yaşanan örnekleri bugünkü problemlere uygular
- Problemleri tekrar gözden geçirmeleri için teşvik eder
- Bireyleri hızlı düşünebilme için teşvik eder
- Sunulan fikirler saçma bile olsa mutlaka dinler
- İşleri daha iyi yapmanın yollarını ararlar
- Astlarının kendileri gibi düşünmelerini tercih etmezler
- Potansiyel kazançlar için risk almaya isteklidirler
- Saplantılarımızı değiştirirsek işte o zaman daha etkili oluruz mesajını

gönderirler.

3. İlham Verme

- Diğerlerinin harekete geçmesi için ilham verirler
- Organizasyonun gelecekte nerede olacağını açıklarlar
- Çalışanlar arasında güçlü bir amaç duygusu yaratırlar
- Kişisel ve örgüt hedeflerini sıralarlar
- Bireyleri belirlenen performans seviyelerine ulaşabileceklerine ikna etmek
- Uygulama yapabilmeleri için bir örnek oluşturur
- Bir takım olumsuzlukları ortadan kaldırarak bireylerin beklentilerini

yükseltirler

- Yapılan faaliyetlerin anlamını bireylere açıklar
- İzleyicilerine düşündüklerinden daha fazlasını başarma konusunda yardımcı

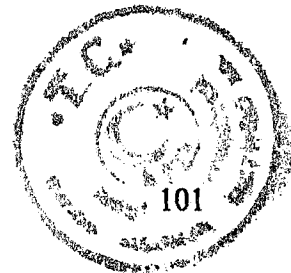
olurlar

- Örgütümüzün hedeflerine odaklanırsak, arzuladıklarımızı başarırız mesajını

gönderirler.

4. İdealleştirerek Etkileme

- Vizyonu, misyonu ve hedeflerini sembolize ederek çalışanların tam bağlılık içerisinde bu hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar
- Amaçların izlenmesinde büyük sorumluluk ve ısrar sergilerler
- Örgütün vizyonuna olan güvenini vurgularlar
- Çalışanlar arasında güveni artırır
- Bireylerin arzu ve isteklerini göz önünde bulundururlar
- Kritik durumlarda grubun tansiyonunu dengede tutarlar



- Örgütün hedef ve amaçlarını sembolize eder
- İnanıyorum ki yaptığımız şey doğrudur mesajı verir.

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri kapsayan bir liderlik tarzıdır. Son derece karmaşık olan örgütsel ve çevresel faktörler, bu tür bir liderlik tarzının kendine özgü taktiklerini gerekli hale getirir. Bu tarzı sergileyen lider, şirket kültürü yolu ile stratejik bir vizyon yaratır. Dönüşümcü lider tarafından oluşturulmaya çalışılan bu vizyon üstün amaçlara ulaşabilmekte işgörenleri motive edebilecek bir vizyondur. Astlar, lider tarafından oluşturulan vizyonu kendi vizyonları olarak kabul eder ve günün birinde lider organizasyondan ayrılrsa bile, astlar, bu vizyonu başarmak konusunda çaba harcamaya devam ederler.

Dönüşümcü liderler karizmatik davranışlarıyla astlarını etkiler, tüm işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır ve onları zihinsel yönden uyararak sonuçlara ulaşır.²⁷²

Dönüşümcü liderlik iki yönlü ilişkiye dayalı etki unsurudur. İki yönlü değişim süreci, iki ana kavram etrafında oluşmuştur: Kendini keşfetme ve yansıtma sürecidir.

Kendini keşfetme süreci lider ve astların kanaatleri, huyları ve değerlerini keşfedip ifade ettikleri bir süreçtir. Yansıtma ise bireyin başkalarının deneyimleri ışığında kendi bilgilerini dikkatlice sınamasıdır.

Başarılı bir dönüşümcü liderliğin iki ek unsurla güçleneceğini unutmamak gerekir. İlk unsur, liderin içinde bulunduğu sosyal ve kültürel ortamdır. İkinci ek unsur da, kişisel katkıların varlığıdır. Yani dönüşümcü lider eğer karizma, esin ve entelektüel dürtü ile astları arasında saygı uyandırıyorsa kolaylıkla astlarına ulaşabilir.²⁷³

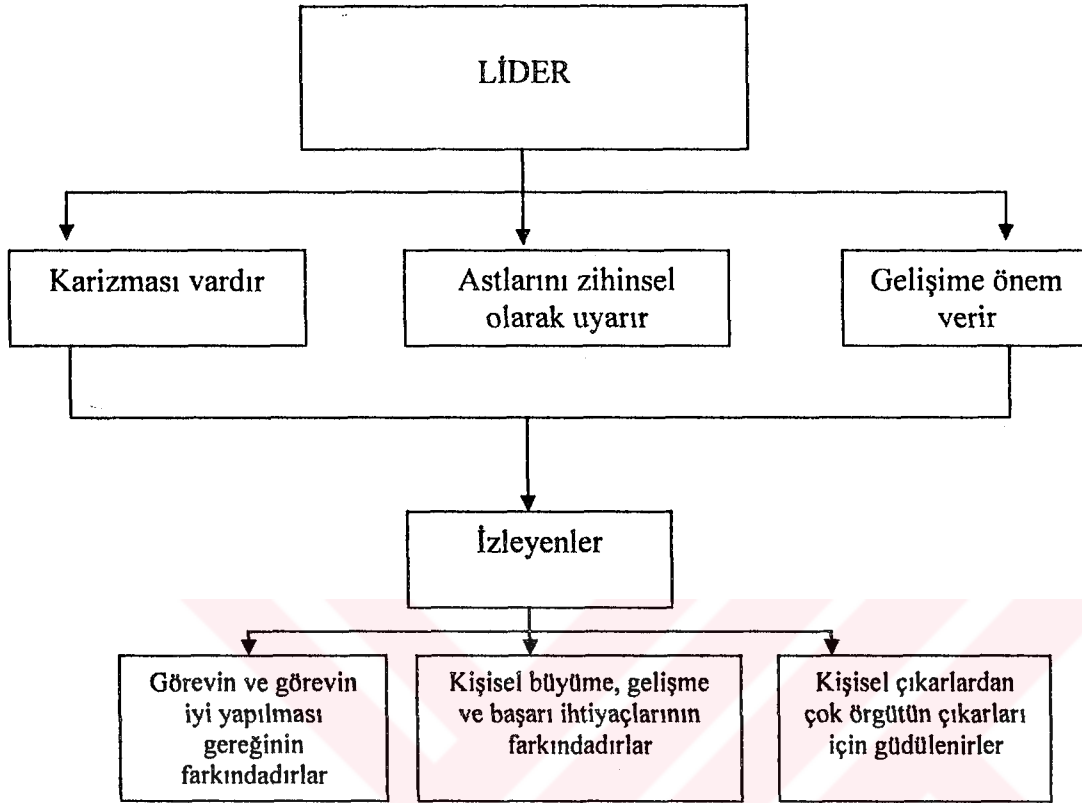
Dönüşümcü liderlik konusunda buraya kadar anlattıklarımızı aşağıdaki maddelerle özetleyebiliriz:

1. Dönüşümcü liderler, astlarında, görevlerinin ve bu görevleri iyi bir şekilde yapmalarının önemli olduğu hissini yaratırlar
2. Dönüşümcü liderler, astlarının kişisel büyüme, gelişme ve başarıma ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlarlar
3. Dönüşümcü liderler, astlarını, kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışma konusunda motive ederler.

²⁷² Güney, Arıkan, a.g.e., s.297-298

²⁷³ Bass, a.g.e., s.285

Dönüştürücü liderlik aşağıdaki şekil ile gösterilebilir:²⁷⁴



Şekil 3.1:Dönüştürücü Liderlik

Kaynak: Güney, Arıkan, a.g.e., s.298

3.2.3. Dönüştürücü Liderlik Özellikleri

Dönüştürücü liderler bazı özellikleri ile tanınmaktadır. Dönüştürücü liderlerin belirgin özelliklerinden birisi; çevrelerindeki saygıdan esinlenmeleri ve daha fazla verimlilik için astlarının kendilerini aşmalarına ikna etmeleridir.²⁷⁵

Dönüştürücü liderler koşullu ödüllendirme ile görev ve değişikliklerden hareketle astların ihtiyaçlarını tatmin yolunu aramanın ötesinde bir takım faaliyetlerde bulunurlar. Kendileri ve astları için yüksek hedefler saptarlar, daha fazla iyimserlik için gayret sarf ederler, güvenilir ve açık bir vizyon ortaya koymaya önem verirler.²⁷⁶

²⁷⁴ Güney, Arıkan, a.g.e., s.298

²⁷⁵ Atwater, Yummorino, a.g.e., s.647

²⁷⁶ Francis J. Yummorino, Alan J. Dubinsky, Lucette B. Comer, Marvin A. Jolson, **Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple Levels of Analysis Perspective**, Academy of Management Journal, Vol:40, Iss:1,1997, s.206

Dönüşümcü liderler eski orta düzey yöneticilere göre daha gençtirler ve kadın erkek oranı bu yöneticilerde daha dengelidir. Dönüşümcü liderler daha rahat giyimi tercih ederler ve genellikle de işletmecilik dışı eğitimden gelirler. Aynı zamanda kararlara daha az katılmayı tercih ederler. Bu liderler çalışanları yetkilendirerek güçlü bir liderlik uygulaması gerçekleştirirken, işletmelerini vizyon ve stratejileri ile doğru bir şekilde yönetmektedirler. Bunların liderliği karşılıklı saygı ve etkin iletişim yetenekleri ile güçlendirilen ilişki temeline oturmaktadır. Dönüşümcü liderler firmanın her seviyesindeki doğru kararların açık bir şekilde tanımlanmasının önemini anlamışlardır.²⁷⁷

Dönüşümcü liderler, pozisyonlarına bakmaksızın cesaretle risk alabildikleri için, onların bir özelliği de 'yürekli liderlik' tarzını uygulayabilmeleridir.²⁷⁸

Bu liderler aynı zamanda 'demokratiklik' özelliğine sahiptirler. Bu açıdan katılımcılığı ve sorumluluğun dağılımını temel görev olarak kabul etmektedirler. Özellikle hedeflerin belirlenmesinde her personelin maksimum katılımının yollarını ararlar.²⁷⁹

Özellikle egolarını yenerek insanların dürüst ve özgür bir ortamda en yüksek performansı göstereceğine inanmaktadırlar. Bu nedenle kendilerini çalışanlara yardım ve hizmet etmekle görevli kabul ederler. Yöneticiliği bir ünvan olarak kullanmak istemeyen bu liderler kendilerini çalışanlar için destekleyici veya manevi bir büyük olarak tanımlarlar.²⁸⁰

Dönüşümcü liderlik sürecinde lider, organizasyonun amacına ulaşması için astın düşüncelerinde ve değer yargılarında bir değişim yaratmaya çalışır. Bu değişimi yaparken kullandığı yöntemlerde vizyon hakimdir ve doğru şeyleri yaparlar.²⁸¹

Dönüşümcü lider olayları bireysel olarak düşünmez, başkalarının eleştirileri karşısında yılmaz ve başarısız olmaktan korkmaz. Sadece kendi inançlarına ve kabiliyetlerine inanır. Kendine güveni gelişmiştir. Problemlerin çözümünü ararken başkalarına güvenerek işe başlamaz, öncelikle kendi çözebileceğine inanır. Duygularını kontrol altına alabilir. Duygusal dayanıklılık aynı zamanda kendi içindeki

²⁷⁷ William Douphinais, *Forging the Path to Power*, Security Management, Vol:41, Iss:1,1997,s.21-23

²⁷⁸ Adam D. Silverman, *A Tradition of Gutsy Leadership*, Public Manager, Vol:25, Iss:3, 1996, s.60

²⁷⁹ John Gastil, *A Definition of Illustration of Democratic Leadership*, Human Relation, Vol:47, No:8, 1994, s.957

²⁸⁰ Ken Malrose, *Leader as Servant*, Executive Excellence, Vol:13, Iss:4, 1996, s.20

²⁸¹ Luthans, a.g.e., s.371

çatışmayı da engeller, böylelikle kendine güven, kararlılık, inanç ve stres ortamlarına dayanıklılığı artar. Grup üyeleri veya liderin hedefine inanmış kişiler kendilerini lidere o kadar bağlı hissederler ki, bu uğurda muhtemel kariyerlerini kolayca tehlikeye atabilirler. Bu özelliklerin tamamının dönüşümcü liderde bulunduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir.

Dönüşümcü liderde davranış tutarlılığı vardır. Davranış tutarlılığı, liderin hayata iyimser bakması ve bunu davranışlarına yansıtmasıyla ilgili bir özelliktir. Gerek işinde gerekse de gündelik hayatında, engelleyici değil kolaylaştırıcı tavırları benimser. Önüne çıkan engellere boyun eğmek yerine, onları ortadan kaldırmaya çalışır. Davranış tutarlılığı bir vizyon çerçevesinde, sabırlı, esnek, kararlı ve uyumlu hareket etmeyi ifade eder.

Dönüşümcü lider kuramsal yönelme özelliği ile belirsiz ve karmaşık fikirleri, durumları yorumlayabilme yeteneğini kullanır. Bu özelliği taşıyan lider, karşısına çıkan durumlar veya problemler ne kadar karmaşık ve soyut olursa olsun, problemi yorumlar, değerlendirir, çözümlenebilir küçük parçalara ayırır ve çözüm faaliyetine başlar. Kriz zamanlarında lider, diğer işlerinin yanı sıra, önceliği vereceği işleri belirler, alternatif kaynakları yaratır, destek kaynaklar bulur, mantık, analiz ve problem çözme becerilerini kullanarak kriz durumunu ortadan kaldırır.

Dönüşümcü liderin önemli özelliklerinden birisi de risk almasıdır. Risk alma, liderin geri adım atamayacağı bir yola girme cesaretini ifade eder. Lider, önüne çıkan fırsatları iyi değerlendirmek ve kullanmak zorundadır. Ortamın ve geleceğin belirsizliğine rağmen, lider, 'fırsat maliyetleri'nin yanı sıra 'potansiyel başarısızlık maliyeti'ni de hesaba katmak durumundadır. Yapılan bir araştırmaya (Bass 1990) göre, riske giren yöneticiler, riske girmeyenlere oranla daha ikna edici, etkileyici ve daha güven vericidirler. Zaleznik, liderlerin yüksek fayda getirecek risklere kolaylıkla girdiklerini, buna karşılık, yöneticilerin riske girmek yerine daha muhafazakar bir tutum sergilediklerini vurgulamaktadır. Gibbons, dönüşümcü liderlerin gelişimlerini sağlamak maksadıyla risk almaya meyilli olduklarını belirtmiştir.

Dönüşümcü liderler yenilikçidirler. Yenilikçilik, statükocu zihniyetin tersine, yeni ve farklı şeyleri denemek ve yaratıcı olmak anlamındadır. Yenilikçi bir lider, daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamaz. Problemleri çözmek için, orijinal ve yaratıcı yeni kaynaklar ortaya çıkarır. Rutin olaylardan hoşlanmaz. Yaratıcılıklarının

bir parçası olarak, geleneksel yolların dışındaki stratejileri kullanırlar. Bu liderler önemli hedefleri yakalayabilmek için alışık olunmayan stratejileri formüle ederek grup üyelerine ilham ve heyecan verirler. Zaleznik, liderlerin, bulundukları makamı, işlerin yürütülmesi, problemlerin çözülmesi için bir fırsat olarak gördüklerini belirlemektedirler.

Mizah anlayışı dönüştürücü liderdeki bir diğer özelliktir. Mizah anlayışı, liderin yorumlarına ve hareketlerine espiritu el bir hava katma becerisidir. Mizah anlayışı kuvvetli olan liderler, insanlarla iletişim kurmak, gerilimli ortamları yumuşatmak, dinleyenlerin dikkatini toplamak ve mesajlarını daha kolay hatırlanabilir hale getirmek amacıyla mizahı kullanırlar. Ancak, mizahın kullanılması belli bir seviyede olmalıdır. Bass, mizah anlayışı ve gülebilme yeteneğinin liderlikle doğru orantılı olduğunu vurgulamaktadır. Liderin bir rolünün de, gruptaki gerilimi azaltmak için başvurulacak yöntemlerden birisi de, mizahın kullanılması olarak kabul edilmelidir.

Bir liderin işteki ve kişisel hayatındaki tecrübesi, onun liderlik tarzını etkilemektedir. Bir araştırmacıya göre, liderlik, bulunduğu makamın gereklerini zaman içerisinde öğrendikçe değişen rollerin bir bileşkesidir. İşbilgisi ve tecrübe arttıkça rol, yeni durumlara adapte edilmelidir. Grubun özellikleri ve karşılaşılan durumlar yöneticinin liderlik tarzını etkiler. Elde edilen tecrübe, yöneticiye hangi durumlarda nasıl bir yaklaşım sergilemesi gerektiğini gösterir ve bu sayede etkili bir liderlik ortaya çıkar.

Bu konuyla ilgili olarak, eğitim seviyesi ve olgunluk seviyesinin liderliğe etkisinin yüksek olduğu söylenmektedir. Avolio ve Gibbons, dönüştürücü liderliğin, dünü ve bugünü kapsayan ve ömür boyu devam eden bir süreç olduğunu ifade etmiştir.²⁸²

Dönüştürücü liderler, grup üyelerini zor işler başarmaya yeterli olduklarına inandırma yeteneğine sahiptirler. Bu liderler ilk başlarda üyelerin nispeten kolay projeleri başarmalarını sağlayarak, üyeleri başarabileceklerine inandırdıktan sonra, onlara, daha büyük maharetler isteyen görevler yükler ve başarabileceklerine inandığını belirterek, işleri başarmalarını sağlarlar.

Birçok girişimci ve yatırımcı gibi bu liderler de enerjik bir şekilde hareket edip, işleri zamanında yaparak çevrelerindeki kişilere örnek teşkil ederler.

²⁸² Zel, Verimlilik Dergisi, s.67-68-69

Dönüştürücü liderler hislerini açık bir şekilde ifade edebilirler. Bu ifade ediş şekli her zaman sözle olmayıp, genelde beden dili kullanılarak (üyelere dokunarak selam vermek, onlara sarılmak, sıcak gülümsemek gibi) yapılabilir. Bu liderler nadiren çekingen kişilerdir.

Karizmatik liderlerde olduğu gibi dönüştürücü liderler de en çok kriz durumlarında ortaya çıkarlar. Baş döndürücü değişimlerin yaşandığı bilgi çağında, her an bir kriz durumuyla karşılaşılabilir. Bilgi ve iletişim alanında gelişmeler bu hızla devam ettiği sürece, bu durum devam edecektir.

Dönüştürücü liderler kendi kendilerinden emin ve doğruyu yaptıklarından şüpheli değildirler. Kendi duyguları içinde pek çelişkili gözükmezler. Başka insanları azarlarken nadiren suçluluk ya da rahatsızlık duyarlar çünkü doğruyu yaptıklarına inanmaktadırlar.

Dönüştürücü liderler ilk iş olarak bir vizyon belirler ve bu vizyonu, heyecan uyandırarak beraber çalıştıkları grup, örgüt ya da millete kabul ettirirler. Vizyon oluşturduktan sonra örgütün misyonunu grup arkadaşları ile belirler, vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmek için stratejik planlar yaparlar. Bir başka deyişle, takipçilerine, vizyona ulaşmak için bulundukları noktadan hedefe götürecek bir yol haritası yaparlar. Ulaşılabilecek yüksek bir vizyon belirleyerek insanları motive ederler. Vizyonu belirleyip, vizyona ulaşacak stratejik planları yaptıktan sonra üçüncü adım olarak hareketlerinin amacını açıklayıp, her bir takipçi ya da grup üzerine düşen misyonları belirlerler. Hedefe ulaşmak için risk alma konusunda normalin çok üzerinde isteklilik gösterirler. Kendilerine aşırı derecede güvenli, başkalarının reaksiyonlarını anında ve doğru olarak algılayabilme yeteneği ile takipçilerinin ihtiyaçlarını anında tespit edebilmek, takipçileri ile aşırı derecede ilgilidirler. Yönetim konusunda becerili, taktikleri zamanında ve yerinde kullanarak diğerlerini cezbederler.

Dönüştürücü liderin özellik ve davranışları kısaca, şu maddeler altında toplanmaktadır:²⁸³

- Takipçileri arasında, daha önce yaptıkları işlerini yeni bir perspektiften görecektir şekilde yeni ilgiler uyandırmak,
- Örgütün ve örgüt içinde oluşturulan takımların vizyonu veya misyonu hakkında bilinç uyandırmak,

²⁸³ Topçu, a.g.e., s.121-124

- Takipçilerinin, içlerinde var olan yetenekleri fark etmelerini sağlayarak bu yeteneklerden daha yüksek seviyeli yetenek potansiyelleri geliştirmek,
- Takipçileri sırf kendi menfaatlerini düşünmekten kurtarıp, kişisel menfaatlerini gözetecek bir bakış açısı geliştirmeye motive etmek.

3.2.4. Dönüştürücü Liderin Rolü ve Sahip Olduğu Stratejiler

Dönüştürücü lider, alışılmışın dışında yeni misyonlar yaratan, yeni deneyimler ve düşünme yapıları bulmaya teşvik eden liderdir.

Bu liderlik stili, organizasyona yeni bir yön çizmekte, problemleri farklı şekillerde ele almaya cesaretlendirmek ve üyelerin öğrenmelerini geliştirmeye teşvik etmektedir.

Dönüştürücü lider çok sayıda önemli görevler geliştirmektedir. İlk olarak, taraftarların organizasyonel amaçları ve bunların önemini çok iyi anlamaları gereklidir. Üyelerin organizasyonun üst düzey amaçlarını çok iyi anlaması ve eğer bunlar başarılı bir şekilde gerçekleşmezse nelerle karşı karşıya kalabileceklerini bilmeleri gereklidir. İkinci olarak, dönüştürücü lider, organizasyonun nasıl olması gerektiğini gösteren bir vizyon yaratır, organizasyonu bu vizyon doğrultusunda düzenler ve organizasyonel değişimleri bu vizyonu destekleyecek şekilde oluşturur. Lider geliştirilen stratejilerin organizasyonun stratejik yönetim süreci yönetim süreci ile uyumlu olmasını sağlar.²⁸⁴

Dönüştürücü lider ruhu öncülük, yenileşme ve insan çabalarının yeni boyutlarının keşfi felsefesinde bulunur. Organizasyonel yapıda fırsatların nasıl yaratıldığı ve ele geçirildiğinin bütünsel görüşü bir firmanın nasıl insanları, süreci ve hedeflerini ve dayanıklı bir rekabet avantajı elde edilmesine yönelik teknolojiyi tamamlayabileceğine dair daha fazla bilgi imkanı sağlar. Dönüştürücü liderlik yeteneği liderlere ve yöneticilere tamamen yeni bir yöntemle, kişisel ifade ve profesyonel canlılık dekorun sonucu olarak organizasyonel hedeflere en iyi emek ve fikirlerini dağıtması için bireysel yardımcılarını yaşatmak ve enerji kazandırma imkanı sağlar.²⁸⁵

Son günlerde organizasyonların yaşadığı değişimler ve farklı bir organizasyona dönüşmenin kritikliğinden dolayı dönüştürücü liderlik çok büyük önem kazanmıştır.

²⁸⁴ İnci, a.g.e., s.42

²⁸⁵ Marcus S. Robinson, *Transformational Leadership*, <http://www.google.com>, 16 Ekim 2002

Dönüştürücü liderin sahip olduğu 3 temel strateji vardır:²⁸⁶

1. Vizyon sahibi olma (gelecekle ilgili hayallerin olması). Bunun haricinde bir amaç, gündem veya kişilerin ilgisini çeker sonuç odaklılık söz konusudur.

2. İnsan ihtiyaçlarına duyarlı olma (motivasyon sağlayıcı unsurları bilmek). Sahip oldukları vizyonu, kelimelerle, sembollerle ulaşmayı sağlayacak şekle sokarak aralarında ilişki kurar.

3. Güçlü kişisel değerlere sahip olma (dürüstlük gibi). Tutarlı davranarak taraftarların güvenini kazanır. Kendilerine bir yön belirler ve o doğrultuda ilerler, bunun sonucunda da organizasyonel bütünlük sağlanır.

Buna göre liderin belirgin davranışları şöyledir: Lider sahip olduğu vizyonu izleyenleriyle paylaşmalı ve bu amaçla devamlı iletişim kurmalıdır; lider kendi vizyonunu paylaşan izleyenlerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamalı ve bu yolla onları motive etmelidir; lider, izleyenleri planlama safhasına dahil ederek ve problemlerini dinleyerek, onlara değer verdiğini göstermelidir; lider, izleyenlerine verdiği sözleri tutmalı ve tutarlı bir kişilik sergileyerek onların güvenini kazanmalıdır.

Örgüt kültürüne yeniden şekil vermek, değiştirmek de dönüştürücü liderin başvurduğu yöntemlerden birisidir. Bu süreç beş boyutta incelenebilir:²⁸⁷

1. Lider nelere dikkat ediyor? Neleri ölçüyor? Neleri kontrol ediyor?
2. Kritik konularda liderin tepkisi nasıl oluyor? Kriz zamanlarında nasıl davranıyor?
3. Kişilik özelliklerini davranışlarına nasıl yansıtıyor? Ne tür roller oynuyor?
4. Ödül mekanizmasını işletirken hangi kriterleri kullanıyor?
5. İşe almada, terfi sisteminde ve işten çıkarmada hangi özellikleri göz önüne alıyor?

Dönüşüm süreci içinde, kültürel öğelerde değişim yapmak, önemli bir yer tutar. Bu safhalara ek olarak liderin şu faaliyetleri de gerçekleştirmesi gerekir:²⁸⁸

1. Organizasyon yapısının şekillendirilmesi (merkeziyetçi-adem-i merkeziyetçi, biçimsellik derecesi gibi).
2. Sistemlerin ve yöntemlerin belirlenmesi (planlama, yönetim geliştirme programları, performans değerlendirme).

²⁸⁶ Zel, Verimlilik Dergisi, s.69

²⁸⁷ Yukl, a.g.e., s.355

²⁸⁸ Yukl, a.g.e., s.356

3. Kolaylıkların belirlenmesi (örgüt-içi strateji ve uygulamalar: Örneğin eşit seviyedeki yöneticilere aynı özellikleri taşıyan makam odaları, makam arabaları tahsis edilmesi gibi).

4. Hikayeler ve efsaneler (önemli olaylarla veya eskiden çalışmış personelle ilgili hikayeler ve düşüncelerin paylaşımı için imkan sağlanması, örneğin: BRİSA 1996 yılında dünya kalite ödülü almıştı gibi).

5. Yazılı-resmi ifadeler (inanç, düşünce ve felsefelerin yazılı hale getirilmesi diğer mekanizmaların işletilmesine destek sağlar).

Dönüşümcü liderler için oluşturulan bir davranış rehberi şu hususları içermektedir:²⁸⁹

1. Açık ve cazip bir vizyon oluştur.
2. Vizyona ulaşmak için strateji geliştir.
3. Vizyonunun reklamını yaparak anlaşılmasını sağla.
4. Kendine güven ve iyimser ol.
5. İzleyenlerine güvendiğini ifade et.
6. Kısa vadede elde ettiğin başarıları ifade ederek güven duygularını artır.
7. Başarıyı mükafatlandır.
8. Davranışlarınla, önemli değerleri vurgula.
9. Kültürel yapıyı yeniden yarat, değiştir veya kültürel yapının bazı unsurlarını değiştir, yok et veya tamamen yeniden yarat.
10. Çalışanlarını duygularını tedavi etmek için değişimi anlatan törenler, toplantılar düzenle.

Dönüşümcü liderlerin sezgisel veya öğrenme yoluyla çok derin bir anlama yeteneğine sahip olmaları gerekir. Hem organizasyonu geniş anlamda toplum içinde, hem de bireyleri kendi yaşamlarında da anlayabilmelidirler.

Yeni bir kurum yaratmak kabiliyeti birtakım politik diyalogları gerektirmektedir. Bunun temelini atan büyüklerimiz, Jefferson, Hawilton, Adams ve diğerleri, özgürlük adalet, hak konularını, güçler ayrılığı, denge ve bazı engelleri tartışmışlardır. Bu konuşulan dil bazı kurulu düzenlere şu anda yabancı gelebilir. Ama organizasyon yapısı büyük bir değişimle karşı karşıya kaldığı zaman tüm bu kavramlar bir takım teftişlerden geçmek zorundadır.

²⁸⁹ Yukl, a.g.e., s.368

Dönüşümcü liderin adalet, güç, özgürlük ve karar verme kavramlarını çok iyi anlamaları gereklidir. Bunun yanında değişen sistemlerde, dönüşümcü liderin kültürel sistemleri çok iyi anlaması ve onları değişime tabi tutması gereklidir.

Politik ve kültürel sistemlere ek olarak, dönüşümcü liderin zor kararları çabuk verebilmesi şarttır. Liderler, ne zaman bir işin üzerine gidecekleri ve ne zaman durmaları gerektiğini çok iyi bilirler.

Sonuç olarak, dönüşümcü liderler kendilerini 'kendi şanslarının yaratıcıları' olarak görürler.²⁹⁰

3.2.5. Dönüşümcü Liderlik Süreci

Tichy ve Devenna, 1986 yılında başlattığı araştırmada 12 yönetici ile karşılıklı görüşmeler yapmıştır. Görüşmeler sırasında, liderlerin faaliyetlerini icra şekilleri, davranışları, kişilik özellikleri ve yeteneklerini tespit etmeye çalışmışlardır. Aynı konuları Bennis ve Nanus'da araştırmış ve beş yıl süren araştırmalarında 36 üst seviye yöneticiyi gözlemlemişlerdir. Bu gözlemlerini yaptıkları 3-4 saatlik görüşmelerde desteklemişler ve sonuçta, hepsinin ortak olarak uyguladıkları safhaları şu şekilde sıralamışlardır:²⁹¹

- Değişimin Gerekliğinin Belirlenmesi ve Kabul edilmesi
- Yeni Bir Vizyon Yaratmak
- Değişimin Benimsenmesi

3.2.5.1. Değişimin Gerekliğinin Belirlenmesi ve Kabul edilmesi

Dönüşümcü liderin ilk özelliği, değişim ihtiyacını algılamasıdır. Zaman içerisinde çevre şartlarının değişmesi sonucunda, organizasyonu tehdit eden bazı durumlar ortaya çıkar. Liderlerin bu tehditleri önceden sezmesi gerekir. Önceden sezmemiş ise, en azından tehdidi fark eder etmez önlem almakta gecikmemelidir. Burada liderin, önemli rollerinden biri de, organizasyondaki kilit durumdaki kişileri bu konuda ikna etmektir. Kriz durumlarında bunu başarmak nispeten kolaydır ancak, organizasyonun içinde bulunduğu durum kriz durumu değilse, önceden belirlenmiş stratejileri ve bazı temel değerleri değiştirmek oldukça zordur.²⁹²

²⁹⁰ İnci, a.g.e., s.43

²⁹¹ Yukl, a.g.e., s.360

²⁹² Zel, a.g.e., s.72

Taraftarların değişim süreci içinde değişime karşı duyarlı olmaları için liderin izleyeceği dört farklı yol vardır:²⁹³

1. Lider varsayımları sürekli gözden geçirir ve taraftarlarına düşüncelerin tam tersine olsa farklı görüşleri için cesaret verir.

2. Organizasyon dışında bir şebeke (ağ) geliştirir. Organizasyon dışındaki kişilerin eleştirilerini dikkate alır ve taraftarlarına yeni bakış açıları kazandırabilmek için onların diğer işkolları ile ilişki içinde olmalarını destekler.

3. Taraftarlarına diğer organizasyonlara (denizaşırı ülkeler dahil) giderek işlerin yapılış şekli hakkında bilgi sahibi olmak için cesaret verir.

4. Lider rakiplerinin performansını kendi performansı ile kıyaslar. Sadece finansal konular değil aynı zamanda kalite, müşteri tatmini, işçi devir hızı gibi konuları da ele alır. Elde edilen her türlü bilgi taraftarlarla paylaşılır.

Eski yöntemlerin geçerliliğini kaybettiği ve değişimin gerekli olduğu düşüncesi, bütün personel tarafından anlaşıldıktan sonra, lider dönüşümü başlatır. Bu safhada ilk önce, problem veya problem alanları tespit edilir, daha sonra nelerin değiştirilmesi gerektiği belirlenir. Bu noktada liderin dikkat etmesi gereken konu, köklü çözümler yerine geçici (kısa vadeli) çözüm yollarına çevresindekilerinin etkisiyle yönelmemesidir. Eski düşünce ve inançların terk edilmesi, çalışanları bir bunalıma sürükleyebileceğinden, liderin duygusal destekte bulunması gereklidir. Değişimle birlikte, bazı çalışanlar, statüler ve güç odakları da değişeceğinden, lider bu kişilerle ilgilenmeli ve hatanın kendilerinden kaynaklanmadığını özellikle vurgulanmalıdır. Bu sayede, çalışanların özgüveni tazelenmeli ve değişim sürecine ivme kazandırılmalıdır.²⁹⁴

3.2.5.2. Yeni Bir Vizyon Yaratmak

Bir işletmeye değişim için önünü açan ve ona hız kazandıran vizyondur ve bu vizyonu geliştirme görevi de takımı ile birlikte lidere düşmektedir.²⁹⁵

Lider, çalışanlara eski strateji ve inançlarından vazgeçmelerine değecek yeni bir 'vizyon' sunmalıdır. Liderin oluşturacağı bu vizyon, kendine güven kaynağı oluştururken, çalışanlar için de genel bir amaç olarak kullanılabilir. Vizyon,

²⁹³ İnci, a.g.e., s.49

²⁹⁴ Zel, a.g.e., s.72

²⁹⁵ İnci, a.g.e., s.49

organizasyonun gelecekte nasıl olabileceğinin iyi bir görüntüsünü vermelidir. Vizyonun anlaşılması için şöyle bir örnek yararlı olabilir; yan yana çalışan iki duvar ustasına sormuşlar 'Ne yapıyorsun?'. Birinci duvar ustası 'duvar örüyorum' diye cevaplamış. İkinci duvar ustası ise 'beş katlı apartman yapıyorum' diyerek cevap vermiş. Bu örnekte, ikinci duvar ustasının vizyon sahibi olduğunu söylemek mümkündür.

Dönüşümcü liderler düş kurar ve bu düşlerini izleyenleriyle paylaşırlar. Atatürk 'Bağımsız, çağdaş Türkiye Cumhuriyeti'ni kurmak amacıyla mücadelesine başlamıştır. İlk zamanlarda bir düş olarak kabul edilen bu cümle, gün geçtikçe milletin de bu düşü paylaşmasıyla gerçeğe dönüşmüştür. Atatürk, dönüşümcü lidere verilebilecek en iyi örneklerden birisidir. Bir başka örnek ise, ABD'deki zenci lider Martin Luther King'dir. 'I have a dream-Bir düşüm var' sloganıyla, ırk ayrımına karşı çıkmış ve sonunda 'bağımsızlık bildirisi' ile amacına ulaşmıştır.

Lider, vizyonunu çoğunlukla, konuşmalar, politikalar, davranışlar ve semboller aracılığıyla anlatır. Liderler, izleyenlerine vizyonlarını aktarırken, yüksek beklenti ve güven ortaya koymalıdır. Lider tarafından sergilenen davranışlar, emredilen politikalar izleyenlerin yeteneklerini ve yapabileceklerine dair güven ve inançlarını yansıtırlar. Dönüşümcü liderler vizyonunu yerine getirmek için kişisel risk alma ve fedakarlık yapma eğilimindedirler. Lee Lococca, Chrysler otomobil fabrikasını yeniden hayata geçirirken, kendi maaşını 1 dolara indirerek, bütün çalışanları organizasyonun iyiliği için fedakarlıkta bulunmaya davet etmiştir.

Liderler, vizyon yaratmak için iki yöntem kullanabilirler; bunlardan ilki, çalışanlara, 'Fabrikamızın 10 yıl sonraki durumu' başlıklı bir makale yazdırmaktır. Bu yöntemde makaleyi yazacak olan çalışanları, lider seçer ve onlardan arkadaşlarının da fikirlerini sorarak bir makale yazmalarını ister. Bu makalelerde yer alan ifadeler ve görüşleri dikkate alarak lider kendi vizyonunu oluşturur. İkinci yöntem ise, çalışanlardan faaliyette olduğumuz pazardaki lider firmalarla etkili rekabet edebilecek bir organizasyonu tarif etmeleri istenir. Daha sonra tarif ettikleri bu organizasyonları arasındaki farklar ortaya çıkarılır. Lider, bu farkları göz önüne alarak yeni vizyonunu oluşturur.²⁹⁶

²⁹⁶ Zel, a.g.e., s.73-74

Burada liderin iki temel görevi vardır.²⁹⁷

Birincisi bir vizyon yaratarak hedefini belirlemek, ikincisi ise kişileri o hedefe ulaşabilmeleri için onları teşvik etmektir.

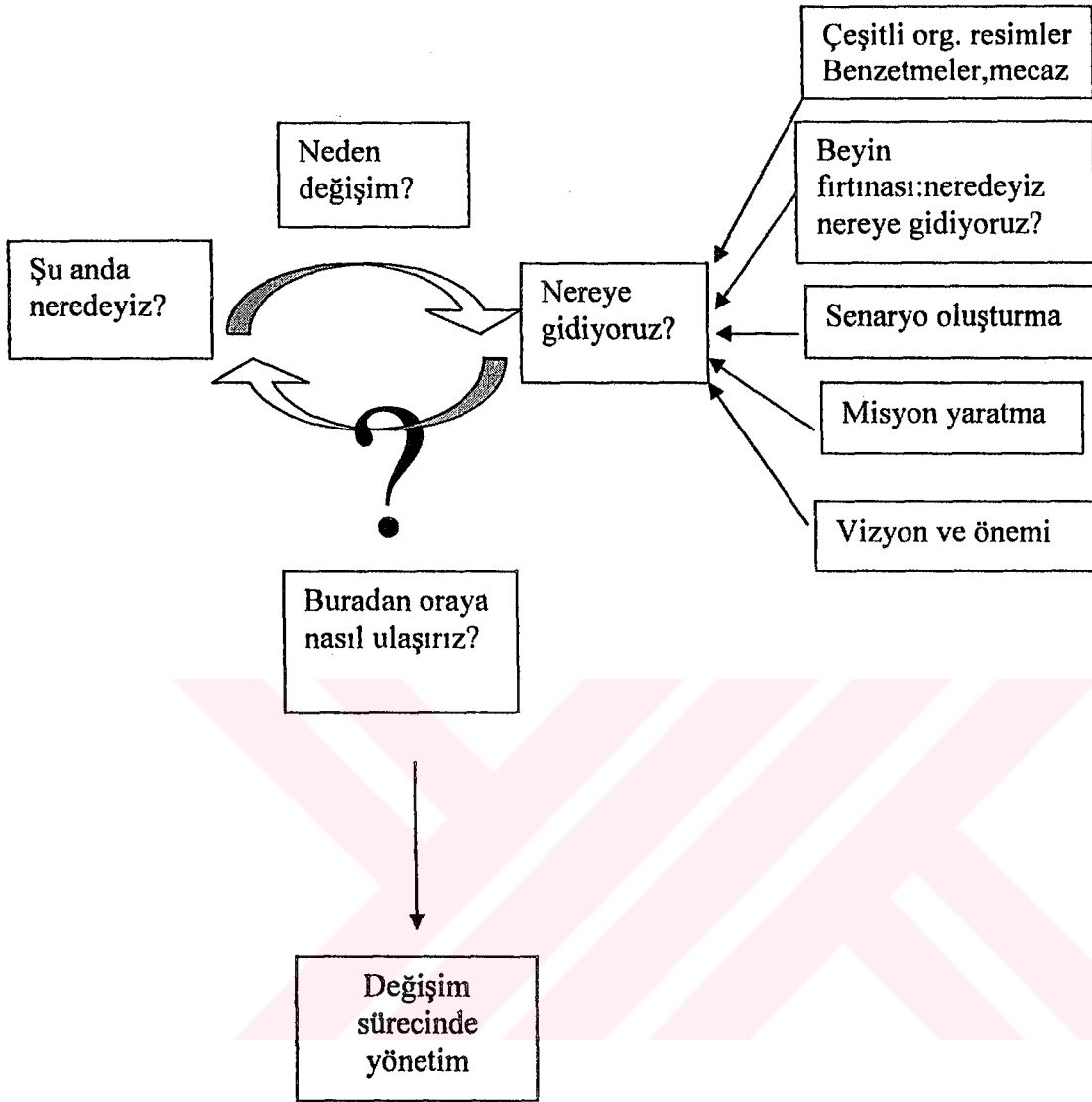
Vizyon oluşturma sürecinde geçmişteki durumlar göz önüne alınarak gelecekte olması mümkün durumlar hipotez edilir. Bu süreç adım adım ilerleyen, bize acı veren bir geçmişten kurtulup arzulanan bir geleceğe doğru ilerlememizi sağlayan bir süreçtir.

Vizyonu oluşturan kişiler başarılı organizasyonlar yaratan ve çalışanları süregelen değişime motive eden kişilerdir. Vizyon organizasyon yapısı içinde herkese yol göstericidir. Kağıt üzerindeki stratejilerin gerçeğe dönüştürülmesini sağlayan bir güçtür. Vizyonun bitiş çizgisi, zaman sınırlaması ve belirli ölçüleri yoktur. Organizasyonun ulaşmak istediği hedef doğrultusunda büyür ve gelişir.

Etkin bir vizyon karakteristiklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Hayal edilebilir olması: Bireyin zihninde, geleceğin nasıl olacağına dair bir resim çizebilmelidir.
- Arzu edilir olması: Organizasyonda menfaati olan herkes tarafından istenmelidir.
- Gerçekleştirilebilir olması: Gerçek ve ulaşılabilir amaçları içermelidir.
- Amacın merkezi olması: Karar verme sürecinde yol gösterici olmalıdır.
- Esnek olması: Bireylere inisiyatiflerini kullanma hakkı verilmeli ve değişen durumlarda alternatif cevaplar verebilmelidir.
- İletilebilir olması: 5 dakikada başarılı bir şekilde anlatabilmelidir.

²⁹⁷ İnci, a.g.e., s.50-52



Şekil 3.2: Paylaşılan Bir Vizyon Yaratma Süreci

Kaynak: İnci, a.g.e., s.51

Yukarıda görüldüğü gibi, vizyon oluşturma oldukça yaratıcı bir süreci, yaratıcı düşünmeyi gerektirmektedir. Bir vizyon oluşturma sürecinde mutlaka nereye gidildiği bilinmelidir. Nereye gidildiği bilinmediği takdirde hiçbir yere ulaşamaz. Bir yerde noktalamak gerekir.

İyi bir vizyon, hem kalpten hem de zihinden gelen uzun süreli bir çalışmanın sonucu ortaya çıkmaktadır. Vizyonun ortaya çıkması bu sürecin bittiği anlamına gelmemektedir. Çünkü bir vizyon ulaşmak için yaratılmıştır ve bu vizyona ulaşmak için de değişim sürecine katılan tüm taraftarlarca paylaşılmış olması gereklidir. Bunun için de taraftarların bu vizyonu çok iyi anlamış ve benimsemiş olmaları gerekmektedir. İnanılmayan ve paylaşılmayan bir vizyonun başarılı olması çok zordur.

En basit düzeyinde bir paylaşılan vizyon, ‘ Ne yaratmak istiyoruz’ sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resim ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir organizasyonun her tarafındaki taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır.

Vizyon yaratma sürecinin en son aşaması ‘vizyonun yaşamsal işaretlerini’ kontrol etmektir. Bu işaretlerden birincisi, vizyonun başarısının gözetlenmesidir. Vizyonun stratejik etkiyi takip edip etmediği araştırılır. İkinci işaret hayati önemdeki konuların yönetilip yönetilmediğidir. Kritik önemdeki bu sorular tamamen çözülebilir mi? kontrol edilir ve son işarete vizyonun zamana uygun tutulup tutulmadığı belirlenir. Vizyon periyodik olarak gözden geçirilir ve güncelleştirilir.²⁹⁸

3.2.5.3. Değişimin Benimsenmesi

Özellikle karmaşık yapıya sahip büyük organizasyonlarda, yeni uygulamaları benimsetmek ve yerleştirmek için liderin üst düzey yöneticilerin ve kritik mevkilerdeki yöneticilerin desteğine ve yardımına ihtiyacı vardır. Bu sebeple, stratejik planlamanın katılımlı yöntemle oluşturulmasının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Lider, organizasyonun yapısı, stratejisi ve politikalarını etkileyecek organizasyon dışındaki kritik personelin de onay ve desteğini almalıdır. Kritik mevkilerdeki personelin yetersiz kalması veya değişime onay vermemesi durumunda, desteğinden emin olunan daha yetenekli bir personel ile yer değiştirmesi de düşünülebilir. Değişim sürecini kolaylaştırmak için, özel çalışma grupları, planlama toplantıları, yönetim geliştirme çabaları, reorganizasyon alt üniteleri, yeni makamların oluşturulması, yeni ‘ödül ve terfi mekanizmaları’ gibi durumlar faaliyete geçirilebilir.²⁹⁹

Bir liderin büyük, karmaşık organizasyonlarda yaşanan en önemli değişimlerde, organizasyondaki önemli bireyler tarafından destek alabilmesi için iyi bir para ihtiyacı vardır. İlk olarak, dönüştürücü liderin, organizasyona içerde ve dışarıda destek verebilecek vizyona bağlı bir koalisyon kurması şarttır.

Daha sonra liderin değişimde görev olacak kilit isimleri belirlemesi gereklidir. Değişimi başarı ile gerçekleştirmek için lider, yeteneği ve sorumluluğu olan kişileri

²⁹⁸ İnci, a.g.e., s.50-52

²⁹⁹ Zel, a.g.e., s.74

kilit pozisyonlara getirir. Bu kişilerin de değişimi çok iyi anlayabilecek kapasite ve güce sahip olmaları gereklidir.

Dönüşümcü lider kendilerini değişimin merkezi olarak ifade etmede, riskli alıcıları cesaretlendirmekte, insanlara inanmakta ve onları güçlendirmek için çaba harcamakta, yapılan hatalardan sürekli yeni bir şeyler öğrenmekte, karmaşıklıklarla, belirsizliklerle mücadele etmekte, hayal edebilmekte ve bunları organizasyonda bulunan kişilerle paylaşabilmektedir.³⁰⁰

3.2.6. Dönüşümcü Liderlik Yöntemleri

Uygulamadaki dönüşümcü liderliğin içeriği için şunlar önerilmektedir:³⁰¹

1. İşin zorluğundaki farklılıkların kaçınılmaz sonucu olarak statü farklılıklarını göz önünde bulundurmak
2. Statü engellerini minimize edecek ilişkilerin oluşturulmasını temel almak
3. Tanımlanmış yetenek ve karakterden kaynaklanan, bundan dolayı, spontane bir şekilde ortaya çıkan statülere izin vermek

Özellikle duygusal zeka unsurlarına sahip olan liderlerin aşağıdaki nedenlerle dönüşümcü liderlik davranışını sergilemesi muhtemeldir.³⁰²

1. Kendisinin terk ettiği oranda, kararlılık, uzak görüşlülükle güçlü kanıları düşünce tarzında ortaya koyabilir. Kendinin farkına varma, kendini feda etme, ve kendi kendini denetleme için şartlanarak etki davranışlarını geliştirmiştir
2. Kendinin farkında olmanın yaşamdaki amacın bir işlevi olduğundan hareketle amaç ve anlam duygusuna daha fazla sahip olabilirler.

Dönüşümcü liderliğin 'kendisi-başkası oranı' karşılaştırmalarında bireyler şu şekilde gruplandırılabilirler.³⁰³

1. Abartanlar: İlgi boyutlarında kendi oranlarını başkalarından çok yüksek tutanlar.
2. Hafife Alanlar: İlgi boyutlarında kendi oranlarını başkalarınınkinden çok düşük tutanlar.
3. Uyumlular: İlgi alanlarında başkalarına benzer oran verenler.

³⁰⁰ İnci, a.g.e., s.53

³⁰¹ J. Clifton Williams, *Status Systems*, Baylor Business Review, Vol:14, Iss:2, 1996, s.7

³⁰² Megerian Sosik, J.John, *Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance*, Group and Organization Management, Vol:24, Iss:3, 1999, s.367-370

³⁰³ Sosik, a.g.e., s.367-370

Tablo 3.1:Dönüştürücü Liderlik Yöntemleri

Yöntemler	Anlamı	Uygulamaları
Vizyon Geliştirme	Geleceğin fotoğrafını yaratır	Vizyonu açık seçik belirten yüksek beklentiler geliştirmek
Enerjik	Motivasyon gibi enerji üretimini yönetir	Personelin heyecanını artırıcı unsurları aramak, bulmak ve kullanmak
İmkan Tanımak	Psikolog olarak insanların hedeflere ulaşmada katılımını sağlar	Personel desteğini, vurgulayıcı bir şekilde ifade etmek

Kaynak: Clifton Williams, *Status Systems*, Baylor Business Review, Vol:14, Iss:2, 1996, s.7

3.2.7. Dönüştürücü Liderliğin Ahlakî Yönü

Bir örgütte ahlakî davranışın bilinen açıklaması çalışanların üzerinde anlaşılmış standartlara, değerlere ve ahlak kuralları içerisinde açıklanmış veya öngörülen insan davranışı normlarına bağlı kalmalıdır. Ahlakî kurallar örgüt üyelerinin ortak değerlerini yansıtmalıdır. Bu değerler yönetimdeki bir lider öncülüğünde çalışanların davranışlarına yön verir. Bu, ilk olarak Chester Barnard (1958) tarafından klasik kitabı *The Functions of Executive*'de geliştirdiği gibi, örgütsel ahlakın genelde kabul görmüş tanımıdır. Bu kitapta, örgütlerin lider ve onun astlarının onayladığı ahlakî kuralları kapsayan varlıklar olduğu öne sürülmüştür. Barnard yönetimin ayırt

edici özelliğinin sadece ahlaki kurallara uyumu içermediğini ayrıca başkaları için ahlaki kurallar yaratmasının şart olduğunu öne sürmüştür.

Barnard'ın (1958) ahlak görüşüne göre liderin bu rolü, büyük sorumluluk gerektirir. Barnard'a göre sorumlu bir lider olmak için uyumsuz anı ivmeler, arzular ve çıkarların ardından ahlaki kurallara uyacak kapasiteye sahip olmalıdır. Bu, birisinin aceleci ve tutarsız kararlar almasını engelleyip ahlaken arzulanan hedefe dikkatli ve düşünceli biçimde ulaşmasını sağlayacak, sistemli yansıtma sürecinin uygulanmasını gerektirir.

Ahlaki uygulama ayrıca bu normların sürekli yeniden değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesini ve gerekliyse örgüt kültürü ve ahlakını yeniden şekillendiren örgüt içi ve dışı güçlerin düzenlenmesini gerektirir. Varolan kuralları yeniden tanımlama ve ayarlama süreci liderlerin ve astların ahlaki bilinç yeteneğine sahip olmasını gerektirir. Ahlaki irade süreci bir taraftan yeni fikirlere, kavramlara ve varsayımlara açılmamızı sağlarken düşünce ve değerlerimizi açıkça belirlememizi ve katılaştırmamızı sağlar. Ayrıca önceki değer ve inanışlarımızı düzeltmemize de yardımcı olur. İyi düşünme süreci yoluyla önceki düşüncelerin düzeltilmesi tutarlılık ve uyum sağladığı gibi beklenen yeni norm ve değerlerin içselleştirilmesini kolaylaştırır.³⁰⁴

Burns (1978), Bass (1985) ve Howell ve Avolio (1992) da dönüşümcü liderliğin ahlakını incelemiştir. Burns'e göre, dönüşümcü olunabilmesi için liderin ahlaki açıdan destekleyici olması gerekmektedir. Bass'ın ilk çalışmalarına bakıldığında, dönüşümcü liderler değerlerine göre hain ya da erdem sahibi olabilirler. Buna karşın, kamuyla ilgili olarak ve belli bir mesafede kişisel açıdan daha çok kendilerini düşündükleri halde, dönüşümsellermiş gibi davranabilirlerdi. O'Connor, Mumford ve meslektaşları (1995) dönüşümsel dünya sınıfı liderlerinin gerçek dışı olmalarının ne denli yıkıcı sonuçlara neden olabileceğini göstermiştir. Dönüşümcü liderliği sorgulayan bazı yazarlar, gerçek anlamda dönüşümcü olabilmesi için liderliğin ahlaki temellere oturması gerektiğini vurgulamaktadır.³⁰⁵

Liderlerin ahlak anlayışı üç temel unsur ile desteklenir:

1. Liderin ahlaki kişiliği

³⁰⁴ Güleç, a.g.e., s.5-6

³⁰⁵ Bernard Bass, Paul Steidmeier, *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior*, Leadership Quarterly, Vol:10, Iss:2, 1999, s.181

2. Astların uyum sağladığı ya da reddettiği, liderin görüş, açık ifade yeteneği ve programının içeriğinde yerleşmiş olan ahlaki kanunlara uygunluğu

3. Liderlerin ve astların bağdaştığı ve topluca izlediği ahlaki seçimler ve hareketlerin ahlakı.

Dönüşümcü liderler, takipçileri tarafından izlenecek şekilde örnekler sergilerler. Ayrıca Burns tarafından önerildiği ve Dukerich, Nickols ve yardımcıları tarafından uygulamalı olarak gösterildiği üzere liderler ahlaki açıdan daha olgun hale geldikçe, öncülük ettikleri kişiler daha yüksek ahlaki muhakeme sergilemektedir.

Dönüşümcü liderliğin ahlakını inceleyen Burns'e göre, liderin dönüşümcü olabilmesi için ahlaki açıdan destekleyici olması gerekmektedir. Howell ve Avelio'da sadece ortak çıkarlara önem veren, sosyalleşmiş liderlerin gerçek anlamda dönüşümcü liderler olabileceğini düşünüyorlar. Öncelikle kendi çıkarlarına önem veren liderler gerçek anlamda dönüşümcü liderler olamazlar. Martin, Sims ve Bailey, tüm liderlerin hilekar olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Fakat aslında hilekar olanların 'sahte dönüşümcü liderler' olduğuna inanılmaktadır. Gerçek dönüşümcü liderler, ortak çıkar olarak kabul ettikleri durumlarda hilekar olabilirler.

Gerçek ve sahte dönüşümcü liderlik arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar arasındaki ilk farklılık; ideal edindikleri değerlerin içinde saklıdır. Örneğin gerçek dönüşümcü lider, dünyada kardeşliği amaçlarken, sahte dönüşümcü liderler hayali 'biz-onlar' farklılıklarını ön plana çıkarırlar. Sahte dönüşümcü liderler, astlarının başarısını bile kullanarak güç ve konum ararlar. Bu yaptıklarını firmanın çıkarı adına gerçekleştirdiklerini iddia edebilirler. Bazen kendilerini yetenekleri konusunda bile kandırabilirler.³⁰⁶

Burns'e göre, liderin dönüşümcü olduğunun kabul edilmesi için altında yatan değerlerin ahlaki açıdan destekleyici olması gerekirdi. Bass, esas olarak dönüşümcü liderlerin değerlerine bağlı olarak hainlerinin siyah şapkalarını veya kahramanlarının beyaz şapkalarını takabileceğini savunmuştur. Bu hatalı bir düşüncedir; sadece beyaz şapka takanlar dönüşümcü olarak bilinmektedir. Yani, dönüşümcü olabilecekleri gibi, dönüşümcü liderler olarak gerçek dışıdır.

³⁰⁶ Bass, Steidmeier, a.g.e., s.185-187

3.2.8. Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderler

Sahte dönüşümcü liderler, takipçilerinin başarılarını kullanarak bile kudret ve konum ararlar. Güç ve başarı fantezilerine düşkünlük gösterirler. Bu yaptıklarını düzenin çıkarı adına yaptıklarını iddia edebilirler. Karizmatik gibi genel olarak, etkili bir izlenim yöntemiyle çözümlenmesi gereken sorunlara verilecek olan cevapları yürekten bildiklerine inanırlar. Bazen kendilerini yetenekleri konusunda bile kandırırlar. Takipçilerini 'Bana güvenin!' diyerek ikna ederler fakat, onlara güvenilmez. Takipçilerinin dikkatlerini daha fazla çekebilmek için bencil tavırlara angaje olurlar. Görünüşleri heybetlidir.

Sahte dönüşümcü liderler düzenlerinin amacı doğrultusunda en az gerçekleri kadar dürüst, açık ve destekleyici olduklarını düşünürler fakat, davranışları değişken ve güvensizlik uyandırıcıdır. Gerçeklikle bezenmiş bir dış kabuklarının yanı sıra, bir de düzenlerinin amaçlarına ters düşen bir iç benlikleri vardır.³⁰⁷

Sahte dönüşümcü liderler yanılgıya aldanmaya ve önyargıya neden olabilir. Onlar örneğin takipçilere kendilerine bağımlı çocuklar gibi davranacak aynı zamanda onlara güç kazandırmayı vaat edecek kadar kurnaz ve uzun dilli olabilirler. Güçlenmeden bahsederken aslında halen kontrol anlayışı içindedirler.³⁰⁸

Sahte dönüşümcü liderler otoriteyi abartırlar ve nedeni yok sayarlar. Diğerlerinin fikirlerini kendilerininmiş gibi üstlenerek dağlar kadar hata yaparlar. Zor delil için anekdotların yerine geçerler. Takipçilerinin şarlatanların bencil gelişimi için fırsatlar sağlayan daha çok ve değişkenliği kabul etmeleri amacıyla cehaletinden güç alırlar.

Gerçek dönüşümcü liderler, konuların takdiri üzerine diğerlerini ikna ederler. Sahte dönüşümcü liderler takipçilere önemliliğin değerlerini sıkça gündem belirler ve kontrol ederler. Gerçek dönüşümcü liderler, liderin fikirleri ve takipçilerinin potansiyel çıkarları ve doygunluklarının takdiri ve gerekliliği ile takipçilerin değerlerinde açıkça değişimlere neden olurlar. Sahte dönüşümcü liderler bir şeyler yaptıkları izlenimini meydana getirebilirler fakat, bunu gerçekleştirmede, doğru şeyler kendilerinin narsistik ilgi alanlarıyla çakışınca gizlice başarısızlığa uğrarlar. Onlar

³⁰⁷ Bass, Bernard, a.g.e., s.171-181

³⁰⁸ Conger, Kanungo, a.g.e., 1998



birbirine ters düşen görüşleri dinlemektense ve takipçiler ve kendileri arasındaki fikir ayrılıkları kaldıramamaya daha elverişlidir.³⁰⁹

Gerçek dönüşümcü liderler takipçilerini birer lider olma yolunda yetiştirmeye ilgilenirken, sahte dönüşümcü liderler takipçilerinin bağımlılığını devam etmekle daha çok ilgilenirler. Onlar, takipçilerinden ayırt edici özelliklerini koyabilmek için onların duygularını ezerler. Sahte dönüşümcü liderler körtü körtüne itaati kabul ederler ve beklerler. Kendileri ve takipçileri arasındaki kişisel mesafeyi koruyarak kendi kişisel konumlarını korumaya kalkışacaklardır. Gerçek dönüşümcü liderler elde edilebilir ve paylaşılan amaçları teşvik ederken, sahte olanlar çekici bir gelecek görüşlerinde fantezi ve sihi teşvik ederler. Sahte dönüşümcü liderler politik seçimlerle ilgili tartışmaları bir 'istenen cevapları başaran bir hile' ile saptırırlar. Gerçek bireysel açıdan saygılı lider, takipçilerin daha başarılı bir sonuç elde etmeleri için daha yarışmacı olmaları için onlara yardımcı olmakla ilgilidir, gerçek dışı karşıt taraf ise ebeveyn çocuk ilişkisini korumaya çabalar.³¹⁰

Gerçek ve sahte dönüşümcü liderler arasındaki fark ayrıca gerçek dönüşümcü liderler kadar çok güce gereksinim duyan sahte dönüşümcü liderlerde diğerlerinin hizmeti içine sosyal olarak yapılandırılmış yollar gereği de doğurur. Sahte dönüşümcü liderler gücü öncelikle kişisel çıkarları için kullanırlar ve aslında liderler olarak hizmet etmeleri gerekmesine karşın kişisel bağlarda kibirlilerdir.³¹¹

Bu durum alenen dile getirilmedikleri halde, sahte dönüşümcü liderler kişisel olarak güçlerinden ve daha fazlasını elde etmekten endişelenirler. İçeride onlara yakın çalışanlar onların aldatıcı, baskıcı ve egoist olduklarını düşünürler. Sahte dönüşümcü liderler kendilerinin doğru ve iyi, diğerlerinin yanlış ve kötü olduklarını savunurlar. Onlar işlerin iyi gitmesinin nedenidir. Diğer kişiler ise işlerin kötü gitmesine nedendir.

Dönüşümcü liderlik çoğu liderlerin gerçek ve gerçek dışı davranışı bir arada gerçekleştirdikleri karmaşık bir ahlaki durumu oluşturur. Örneğin, çoğu lider, özellikle de takipçilerinden çok fazla ileriye geçemeyen siyasi liderler ahlaki doğruluğun tam üzerinde seyrederek. Bu tip liderler bilgi aktarımını tanımazlar ya da aktarımı en yararlı olabileceği zamana göre ayarlarlar. Onlar, ne yaptıklarından ve takipçilere ne

³⁰⁹ Jane M. Howell ve Bruce J. Avolio, *Charismatic Leadership: Submission or Liberation*, *Business Quarterly*, Vol:60, No:1, Autumn 1995, s. 62.

³¹⁰ Bass, Bernard, a.g.e., s.171-181

³¹¹ Howell, Avoilo, a.g.e., s.62

yapmalarını söylediklerinden emin olmadıklarında güven görünümü verirler. Kişisel olarak karşı çıktıkları ve yürütmeyi erteleyerek onların asla sonuçlanmamasına çalıştıkları projeler başlatırlar. Teklifleri alenen destekleyip, kişisel olarak reddederler. Takipçilerine bir dönüşümcü lider davranışı sergiliyor gibi gelir ama içeriğine bakıldığında takipçilerinden çok kendileriyle ilgili olmaya devam etmelerinden ötürü görünüş yanıltıcıdır. Bilerek elde edilebilir görüşler yerine takipçilerini fantezilere odaklarlar. Yapmacılık ile bütünleşirler.

Liderler, neyin doğru, iyi, önemli ve güzel olduğunun idrakini artırdıklarında, takipçilerin başarı ve kendini tanıma ihtiyaçlarını artırdıklarında, takipçilerin daha yüksek ahlaki olgunluğunu sahiplendiklerinde ve takipçileri grupları, örgütleri veya kamunun iyiliği adına kişisel ilgi alanlarının ilerisine gitmek için harekete geçirdiklerinde gerçek anlamda dönüşümcü olurlar. Sahte dönüşümcü liderler de takipçilerini motive ederler ve dönüştürürler, fakat, bunu yaparken, özel ilgi alanları için desteği birliğin iyiliğinden çok diğerlerinin zararına neden olmasını sağlarlar. 'Biz-onlar' savaşını teşvik ederler ve topluluğun iyiliği yerine liderlerin kendi ilgi alanları çıkarına kullanacaklardır. Onlar kıskançlık açgözlülük nefret ve çatışmayı, uyum ve işbirliğinden daha çok kışkırtırlar. Gerçek dönüşümcü ve sahte dönüşümcü liderler arasındaki bu ayrımı yaparken, iki ideal tipten bahsedilir. Çoğu lider tamamıyla aziz veya tamamıyla günahkar değildir.³¹²

3.2.9. Çift Yönlü Dönüşümcü Liderlik

Son zamanlarda iki ana unsurdan oluşan 'çift yönlü dönüşümcü liderlik' kavramı tartışılmaktadır. Çift yönlü dönüşümcü liderlik; lideri ve astları, anlamlı ve sorumlu eylemler yoluyla ortak bir vizyon oluşturmada ve temel olan ortak değerler yapısını birlikte oluşturmada ve temel olan ortak değerler yapısını birlikte oluşturmada yönlendiricidir. Çift yönlü dönüşümcü liderliğin iki unsuru bulunmaktadır.³¹³

1. Liderin içinde bulunduğu özel toplumsal ve kültürel ortam
2. Kişisel katkıların varlığı

Çift yönlü dönüşümcü liderlik astlar arasında değişimi teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Bu esnada astların katkısı göz önüne alınır ve örgütsel değer ve

³¹² Bass, Bernard, a.g.e., s.171-181

³¹³ A. Rivka Groundstein, *Bilateral Transformational Leadership, Administration and Society*, Vol:31, Iss:2, 1999, s.147-148

vizyonun yeniden tanımlanmasında büyük etkisi vardır. Vizyon, astların perspektiflerinin arandığı, saygı duyulduğu ve örgüt yapısı içinde yansıtıldığı süregelen ilişki söylemi sayesinde belirginleştirilmelidir.

Vizyon içinde yer alan ana değerler ahlaki irade sürecinin uygulanmasını içeren inanış ve davranışların karşılıklı düzenlenmesi yoluyla oluşturulmuştur.

Ahlaki irade süreci çift yönlü dönüşümcü liderliğin sahip olduğu bazı temel özellikleri içerir: Kendini keşfetme süreci ve yansıtma. Bu gerekli iki unsur, yansıtma uygulamaları yoluyla bireylere değer sistemlerini belirginleştirme ve katılaştırmada yön veren bireysel ahlaki yargıların iç kısmıdır. Başkalarının değerleri ve deneyimleri ışığında değişim sağlar. Düşüncelerin değiştirilebilmesi dönüşümcü liderlik yaklaşımının başarılı olmasında temel noktadır ve başkalarının girdisi ve değerlerini kapsayan karşılıklı ahlaki irade süreci sayesinde başarıya ulaşabilir.

Dönüşümcü liderler astlarına, akılcı davranır ve eyleme geçmede astlara esin kaynağı olurlarsa, ulaşabilirler. Bunun için dönüşümcü liderler mantıklı ahlaki kararlar almalı ve dürüstlük, cesaret, hakkaniyetli olma ve yansızlık gibi değerler demetine sahip olmalıdırlar. Lider tarafından benimsenen bu değerler astların onların peşinden gitmesini sağlar ve liderin davasını geliştirir. Örneğin çalışanların belirli haklarının tehlike altında olduğu adaletsiz işten atma veya kötü davranış gibi örgüt koşullarında kamu yöneticileri dürüstlük ve hakkaniyetin altını çizen değerleri geliştirmek ve ayrımcılık ve eşitsizliği engellemek zorundadırlar.³¹⁴ Değişimi gerçekleştirmek için dönüşümcü liderlik, adalet, eşitlik ve insan hakları temel değerlerinin yanı sıra, dürüstlük, sadakat ve eşit hak verme gibi duruma göre oluşan değerleri de sahiplenir.³¹⁵

Başarılı bir çift yönlü dönüşümcü liderlik yöntemini uygulamak isteyen kamu yöneticileri çalışanlar ve müdürler arasında ahlaki irade yeteneklerinin gelişimini sağlamalıdırlar. Ahlaki irade süreci sayesinde sıradan ahlaki değerlerin açıkça ifade edilmesi, örgütlenmesi ve değiştirilmesi sağlanabilir ve doğruluk, dayanışma ve uyum ortaya çıkar. Ahlaki irade süreci çift yönlü dönüşümcü liderliğin sahip olduğu bazı temel bileşenleri kapsar: Kendini keşfetme ve yansıtma. Bu iki unsur lider ve astların değer, norm ve görüşlerini dikkatli biçimde gözden geçirmelerini ve eğer gerekliyse başkalarının deneyimi ve bilgisi ışığında onları düzeltmelerini sağlar. Ahlaki irade

³¹⁴ Güleç, a.g.e., s.6-7

³¹⁵ Bass, Steidlmeier, a.g.e., s.37

süreci liderlerin ve astların yeni paylaşılmış vizyonun temelini oluşturan ortak zemine ulaşmalarını sağlar.

Çift yönlü dönüştürücü liderlik süreciyle güçlendirilmiş sistemli analitik araç olarak algılanan ahlak, kamu kuruluşlarında ahlaki davranışı geliştirir, yeni bir işbirliği ruhu oluşturur ve örgütsel verimliliği geliştirir.³¹⁶



³¹⁶ Güleç, a.g.e., s.6-7

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İLGİLİ ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. METEDOLOJİ

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, Malatya sorumluluk sahası içinde çeşitli birimlerde görev yapan lider pozisyonundaki subay ve astsubayların, liderlik tarzlarını, dönüştürücü liderliği uygulama seviyelerini, yaşadıkları problemleri ve bu problemlerle baş etme yöntemlerini açığa çıkarmaya yönelik bir araştırmadır.

4.1.2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmamızın ana kütesini Malatya sorumluluk sahası içinde görev yapan lider konumundaki subay ve astsubayları oluşturmaktadır. Nisan 2004 tarihi itibarıyla, anakütle belirlenemeyecek düzeydedir(bilgilerin gizliliği nedeniyle anket uygulanan birlik isimlerinin belirtilmemesi ve bu birliklere ilişkin bilgilerin açıklanmaması gerektiğinden dolayı anakütle hakkında ayrıntılı bilgi verilmemesi zorunluluğu bulunmaktadır). Anket uygulanan personel sayısı ise 30'dur. Örneklem hacmi istatistiksel açıdan yeterli düzeydedir.

4.1.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmanın teorik kısmı oluşturulurken yerli ve yabancı literatür taranmış bununla beraber internet üzerinden bilgilerle desteklenmiştir. Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması seçilmiştir. Ankette deneklere toplam 25 soru sorulmuştur. Bu soruların ilk 5 tanesi, yaş, eğitim durumu, kaç yıl çalışıldığı, işyerinde çalışılan pozisyon ve sorumluluk alanındaki ast sayısı gibi demografik özellikler ile ilgili sorulardır. Diğer 20 soru ise, liderlik tarzlarının tespitine yönelik sorulardır. Her bir soru 4'lü Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anketlerde personelin objektif cevap verebilmesi için isim yazmamaları özellikle istenmiştir. Amaç lider personelin yalnızca liderlik tarzlarını ortaya çıkarmak değil aynı zamanda dönüştürücü liderlik tekniklerini ne kadar kullandıklarını ortaya koymaktır.

Öncelikle anket uygulanacak personele genel olarak dönüştürücü liderlik hakkında bilgi verilmiş, tezin amacı belirtilmiş ve değerlendirmedeki ihtiyaçlar açıklanmıştır. Daha

sonra küçük bir grup üzerinde pilot çalışma yapılmış ve bu çalışmadan sonra anket uygulamasına geçilmiştir. Toplam 10 dakikalarını alabilecek anket dağıtıldıktan 2 gün sonra toplanmıştır. Ankete isim yazılmaması istenmiştir. Ana kütleyi oluşturan 30 personele anket formları gönderilmiş olup, anketlerin tamamı geri gelmiştir. Bu sayının lider pozisyonundaki ana kütleyi yeterli oranda temsil ettiği ve bu örneklem üzerinden elde edilecek bulguların tüm lider personele genellenebileceği değerlendirilmektedir.

4.1.4. Veri Analiz Yöntemi

Anketten elde edilen veriler SPSS 12.0 paket programı ile değerlendirilmiştir. Bu paket programı frekans analizinde, cross tablo analizinde, tablo ve grafiklerin çizilmesinde kullanılmıştır. Analiz %95 güven aralığında yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bölümlerde belirtilen sonuçlar ortaya çıkmıştır.

4.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRMESİ

Bu bölümde yukarıda belirtilen istatistik testler uygulanmış ve ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir.

4.2.1. Frekans Tabloları

1. Personelin Yaşı: Personelin yaşları itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.1'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.1: Personelin Yaşı

Yaş	Sayı	Oran
20-30	8	%26.7
31-40	18	%60
41-50	4	%13.3
51-60	-	-
61 ve üstü	-	-
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin önemli bir kısmının orta yaş grubunda oldukları görülmektedir. Personelin önemli bir kısmının orta yaş grubunda olması ve ileri yaş grubunda olan personelin çok az oranla temsil ediliyor olması bunların dönüştürücü

liderlik özelliklerini kazanmaları ve uygulamaları açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Orta yaş grubunun üzerindeki yöneticilerin daha gelenekçi, varolanı kabullenme ve yeniliğe karşı direnç göstermek konusunda meyilli olabileceği düşünülürse tablo bize anket yapılan personelin ya dönüşümcü lider ya da dönüşümcü liderliğe yatkın olduğu sonucuna varılabilir.

2. Eğitim Seviyesi:Personelin eğitim seviyesi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.2’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.2: Eğitim Seviyesi

Eğitim Durumu	Sayı	Oran
İlk-Orta	-	-
Lise	1	%3.3
Lisans-Ön Lisans	26	%86.7
Yüksek Lisans-	3	%10
Doktora		
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin önemli bir kısmının lisans-ön lisans grubunda oldukları görülmektedir. Personelin önemli bir kısmının lisans-ön lisans grubunda olması dönüşümcü liderlik özelliklerinin uygulanmasında olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Eğitim seviyesinin tamamına yakınının ön lisans-lisans, yüksek lisans ve doktora seviyesinde olması dönüşümcü liderliğin anlaşılması, uygulanması ve astlarına aktarılması açısından oldukça önemlidir. Eğitim seviyesi arttıkça dönüşümcü liderlik özelliklerinin artıyor olması organizasyonun hedefleri ve bu hedeflere ulaşma başarısı açısından da önem arz etmektedir.

3. Çalışma Yılı:Personelin çalışma yılı itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.3’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.3: Çalışma Yılı

Yıl	Sayı	Oran
1 yıldan az	-	-
1-5 yıl arası	6	%20
6-10 yıl arası	4	%13.3
11-15 yıl arası	10	%33.3
16-20 arası	7	%23.3
20 yıldan fazla	3	%10
Toplam	30	%100

Tablo incelendiğinde personelin, çalışma yılı olarak dağılım gösterdiği görülmektedir. Sadece işe yeni başlamış lider personel olmaması, onun dışında her çalışma yılı periyoduna dağılım göstermesi çalışmanın objektifliği açısından olumlu olarak görülebilir. Oranların %10 ile %33.3 arasında olması da bu savı desteklemektedir. Dönüşümcü liderliğin çalışma yılı ile nasıl bir orantı sağladığı bu tablonun sonuçlarından biri olacaktır. 11 ile 20 yıl arasında çalışanların daha fazla olması, liderlik faktörlerini değerlendirirken iş tecrübesinin uygulamaya etkisi açısından pozitif etki yaratabileceği değerlendirilmektedir.

4. Görev ve Sorumluluk: Personelin görev ve sorumluluk açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.4’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.4: Görev ve Sorumluluk

Görev	Sayı	Oran
Alay Komutanı-Alay Komutan Yardımcısı	2	%6.7
Tabur Komutanı	4	%13.3
Bölük-Filo Komutanı	10	%33.3
Takım Komutanı	5	%16.7
Kısım Komutanı	9	%30
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin önemli bir kısmının bölük-filo komutanı, takım komutanı ve kısım komutanı düzeyinde oldukları görülmektedir. Personelin önemli bir kısmının bölük-filo komutanı, takım komutanı ve kısım komutanı düzeyinde olması

dönüşümcü liderlik özelliklerinin uygulanmasında olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Yine lider statüsündeki bütün rütbelerin ankette bulunması gözardı edilen bir makamın bulunmamasını yani anket etkinliğinin artırılmasını sağlamıştır.

Bölük-filo, takım ve kısım komutanı düzeyindeki personelin daha genç, astlarıyla yaşça daha yakın olması, onların problemlerini çözmede, onları harekete geçirmede ve hedeflere yönlendirmede daha etkili olacağı sonucuna varılabilir. Alay Komutanı-Alay Komutan Yardımcısı ve Tabur Komutanının da anket de temsil ediliyor olması, her türlü sorumluluk sahasını incelemesi açısından anketin etkili olduğunu gösterebilir.

5. Ast Sayısı:Personelin ast sayısı açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.5’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.5: Ast Sayısı

Ast Sayısı	Sayı	Oran
20’den az	16	%53.3
21-50	7	%23.3
51-100	2	%6.7
100-500	3	%10
500-1000	2	%6.7
1000’den fazla	-	-
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin büyük bir kısmının 50’den az, yani az sayılabilecek düzeyde ast’a liderlik yaptıkları görülmektedir. 20’den az kişiye liderlik yapanların sayısının toplam kütlenin yarısından fazla olması ilgi çekicidir. Liderin ast sayısı azaldıkça liderlik özelliklerini daha iyi uygulayacağı ve astlarıyla problemleri, istekleri, hedefleri ve bu hedeflerin örgüt hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi hususunda daha etkili olacağı düşünülebilir. Böylece personelin önemli bir kısmının 50’den az ast’a liderlik yapıyor olması dönüşümcü liderlik özelliklerinin uygulanmasında olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. 100’den fazla ast’a sahip liderlerin az da olması, ast sayısı arttıkça dönüşümcü liderlik özelliklerinin uygulanmasındaki başarının ne kadar azaldığı veya arttığı konusunda aydınlatıcı bilgi verecektir.

Liderin liderlik yaptığı ast sayısı azaldıkça her ast’ına ayırdığı zaman ve ilginin artması kaçınılmazdır. Problemleri personelin veya örgütün hedeflerini benimsememiş hatta

benimsemek istemeyen personelin bulunması, liderin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilemesini zorlaştıracaktır. Bu nedenlerle personel sayısı azaldıkça onların problemlerini gidermek ve örgüt hedeflerine adapte etmek daha kolay olacaktır. Bu da dönüşümcü liderlik açısından olumlu bir sonuç olarak görülebilir.

6. Liderin grup üyelerinin kendisine hayran olmasını istemesi: Personelin grup üyelerinin kendisine hayran olmasını istemesi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.6'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.6: Liderin grup üyelerinin kendisine hayran olmasını istemesi

Derece	Sayı	Oran
Daima	13	%43.3
Bazen	15	%50
Nadiren	2	%6.7
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin tamamına yakınının, grup üyelerinin kendilerine hayran olmalarını daima veya bazen istedikleri görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin karizmatik yönü göz önüne alındığında, astlarının kendilerine hayran olmalarını ve kendilerini örnek almalarını istemek dönüşümcü liderliğin doğasıdır. Dönüşümcü liderliğin bu yönü anketle karşılaştırıldığında, daima veya bazen diyenlerin çok olması anket açısından olumlu bir sonuç olarak ortaya çıkabilir. Personelin yarısının bazen demiş olması astların lidere körü körüne bir hayranlıkla bağlı olmasının, astların kendilerini geliştirme açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşündükleri tespit edilmiştir. Yani astların kendilerine hayran olmalarının yanında yeri geldiğinde kendi kişiliklerini ortaya koyarak, gelişime, değişime ve dönüşüme katkıda bulunmalarını istemektedirler.

Ankete katılan personelden çok az bir kısmının nadiren diye cevap vermesi ve hiç kimsenin asla seçeneğini seçmemesi, dönüşümcü liderlik açısından olumlu olarak nitelendirilebilir.

7. Liderin grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını izlemesi:

Personelin grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını izlemesi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.7’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.7: Liderin grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını izlemesi

Derece	Sayı	Oran
Daima	25	%83.3
Bazen	5	%16.7
Nadiren	-	-
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin tamamının, grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izlemeyi daima veya bazen istedikleri görülmektedir. Grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izlemeyi daima düşünenler toplam kütlenin %83.3’ünü oluşturmaktadır. Yani ankete katılanların çok büyük bir bölümü grup üyelerinin performansını artırmak için onların ihtiyaçlarını karşılamak ve onları çeşitli şekillerde motive etmenin gerekliliğini düşünmektedir. Çünkü her yönden tatmin olmuş ve motive edilmiş astlar hedeflere ulaşmada itici unsur olacaktır.

Ankete katılan personelden az bir kısmının bazen diye cevap vermesi, bu personelin astlarını sürekli takip etmek yerine, onları daha serbest bırakmak ve gerektiğinde onların ihtiyaç, performans ve motivasyonlarını takip etmek istedikleri şeklinde düşünülebilir. Ankete katılan hiç kimsenin nadiren ve asla seçeneğini seçmemesi, dönüşümcü liderlik özellikleri açısından olumlu olarak kabul edilebilir.

8. Liderin otoriteyi elde bulundurmak için son kararları kendi vermesi:

Personelin otoriteyi elde bulundurmak için son kararları kendi vermesi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.8’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.8: Liderin otoriteyi elde bulundurmak için son kararları kendi vermesi

Derece	Sayı	Oran
Daima	17	%56.7
Bazen	10	%33.3
Nadiren	3	%10
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin çok büyük bir kısmının, otoriteyi elde bulundurmak için son kararları kendisinin vermesi gerektiğini daima veya bazen istedikleri görülmektedir. Otoriteyi elde bulundurmak için son kararları kendisinin vermesi gerektiğini daima veya bazen diye düşünenler toplam kütlenin %90'ını oluşturmaktadır. Yani ankete katılanların çok büyük bir bölümü astlarına kararlara katılmada destek vermek gerektiğini, onların fikirlerinin alınmasının gerekliliğini fakat yine de son kararların kendileri tarafından verilmesi gerektiğini düşünmektedir. Liderlerin böylece kararlara katılımı sağladığı, aynı zamanda da patronun kim olduğunu gösterdikleri düşünülebilir.

Ankete katılan personelden çok az bir kısmının nadiren diye cevap vermesi ve hiçbir liderin asla dememesi, liderin topladığı veriler ışığında, her türlü sonucu düşünerek karar veren makam olduğu fikrinin hakim olduğu manasına gelebilir. Bu düşünce de dönüşümcü liderlik açısından olumlu olarak kabul edilebilir.

9. Liderin hedefe ulaşma isteği: Personelin hedefe ulaşma isteği açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.9'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.9: Liderin hedefe ulaşma isteği

Derece	Sayı	Oran
Daima	25	%83.3
Bazen	5	%16.7
Nadiren	-	-
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tablo incelendiğinde personelin tamamının, hedefe ulaşma isteğinin daima veya bazen olduğu görülmektedir. Yani örgütün gelişimi ve değişimi açısından üzerinde çalışılmış ve tesbit edilmiş hedefler, liderin vazgeçilmezidir. O, örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimser ve astlarına da öyle benimsetir. Bu nedenle astları da bu oranda çaba harcar. Verilen cevapların bu düşünceleri destekleyici nitelikte olması, dönüştürücü liderlik göz önüne alındığında olumlu olarak görülebilir.

Ankete katılan personelden hiçbir liderin nadiren ve asla dememesi, liderlerin hedefe ulaşma isteğinin bir göstergesi olması açısından çarpıcıdır.

10. Liderin işleri planlı gerçekleştirmesi: Personelin işleri planlı gerçekleştirmesi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.10'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.10: Liderin işleri planlı gerçekleştirmesi

Derece	Sayı	Oran
Daima	12	%40
Bazen	17	%56.7
Nadiren	-	-
Asla	1	%3.3
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin yarıya yakın bir kısmının, işlerin planlı bir şekilde gerçekleşmesini daima istedikleri görülmektedir. Soru dönüştürücü liderlik açısından incelendiğinde, ani çıkabilecek problemlerle ve planlamaların dışında bir karar vermek gerektiği durumlarla karşılaşılabilceği, daima işlerin planlı bir şekilde gerçekleşmesinin dönüştürücü liderlik açısından olumsuz olabileceği düşünülmektedir. İşlerin planlı bir şekilde gerçekleşmesini isteyenlerin oranı ise yarıdan fazladır. Yani bu kitlenin yukarıdaki savımızı desteklediklerini söyleyebiliriz. Yani bu kitlenin dönüştürücü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

Ankete katılan personelden çok az bir kısmının nadiren veya asla diye cevap vermesinin de biraz önceki düşüncemizi paylaşan liderler olduklarını gösterdiğini düşünebiliriz. Yine bu da dönüştürücü liderlik açısından olumludur.

11. Liderin verimliliği artırmak için ödüllendirme yoluna gitmesi:Personelin verimliliği artırmak için ödüllendirme yoluna gitmesi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.11’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.11: Liderin verimliliği artırmak için ödüllendirme yoluna gitmesi

Derece	Sayı	Oran
Daima	10	%33.3
Bazen	20	%66.7
Nadiren	-	-
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin 1/3’ü gibi bir kısmının , verimliliği artırmak için ödüllendirme yoluna gitmeyi daima istedikleri görülmektedir. Soruya bu şekilde cevap veren liderlerin, ekstra girdi olmadan ekstra çıktı olamayacağı fikrini savunduğu düşünülebilir. Örgütün verimliliğini her zaman üst seviyede tutmak için en motive edici unsur olan ödüllendirmenin, bu nedenle seçildiği sonucuna varılabilir. Soruya daima olarak cevap verilmesi dönüşümcü liderlik açısından incelendiğinde; astların, yapacakları her şeyde bir ödül bekler duruma geleceği aşıkardır. Artık ödül bir hakmış gibi düşünülüp, ilk zamanlardaki etkisini ileriki zamanlarda vermeyeceği kesindir. Bu nedenle bu soruya daima diye cevap verilmesi dönüşümcü liderlik açısından olumlu olarak düşünülemez.

Personelin 2/3’ünün soruya bazen diye cevap vermesi, verimliliği artırmanın yegane yolunun ödüllendirme olmadığını düşündüklerini göstermektedir. Bu cevabı veren personelin yukarıdaki olumsuzlukları göz önünde bulundurdukları açıktır. Bu da dönüşümcü liderliğin ruhuna uyan ve dönüşümcü liderlik açısından olumlu bir unsurdur.

Ankete katılan personelden hiçbirinin nadiren veya asla diye cevap vermemesinin de biraz önceki düşüncemizi paylaşan liderler olduklarını gösterdiğini düşünebiliriz. Yine bu da dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

12. Liderin işin yapılma şekliyle ilgili standartları belirlemesi: Personelin işin yapılma şekliyle ilgili standartları belirlemesi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.12’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.12: Liderin işin yapılma şekliyle ilgili standartları belirlemesi

Derece	Sayı	Oran
Daima	15	%50
Bazen	12	%40
Nadiren	3	%10
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tablo incelendiğinde personelin yarısının, işin yapılma şekliyle ilgili standartları belirlemeyi daima istedikleri görülmektedir. Soruya bu şekilde cevap veren liderlerin, astlarına işin yapılma şekillerini göstererek zaman kaybetmelerini engelledikleri ve böylece onların hedefe kilitlenmelerini sağladıkları düşünülebilir. Ulaşılmak istenen hedeflere daha hızlı ulaşmak açısından bu düşünce tarzı uygun olarak varsayılabilir. Fakat bu düşünce tarzı astların kendilerini geliştirme, yeni problemlere yeni çözümler üretmeleri açısından olumsuzdur. Yani çalışanlar üzerinde monotonluk ve demotivasyon unsuru olabilir.

Yarıya yakın personelin soruya bazen diye cevap vermesi, gerektiği zamanlarda işin yapılma şekliyle ilgili standartları belirlemenin, yukarıda bahsettiğimiz olumsuzlukları ortaya çıkarmayacağı fikrini ortaya atmaktadır. Bu cevabı veren personelin yukarıdaki olumsuzlukları göz önünde bulundurdıkları açıktır. Bu da dönüştürücü liderlik açısından olumlu bir unsurdur.

Ankete katılan personelden çok az bir kısmının nadiren ve hiçbirinin de asla diye cevap vermesinin de, bu liderlerin çok daha serbestçi olduklarını gösterir. Yani bu liderler için işin yapılma şeklinden ziyade sonuç önemlidir.

13. Liderin belirlenen kurallara uyulmasını sağlaması: Personelin belirlenen kurallara uyulmasını sağlaması açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.13’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.13: Liderin belirlenen kurallara uyulmasını sağlaması

Derece	Sayı	Oran
Daima	17	%56.7
Bazen	11	%36.7
Nadiren	2	%6.7
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tablo incelendiğinde personelin yarısından fazlasının, belirlenen kurallara uyulmasını sağlamayı daima istedikleri görülmektedir. Soruya bu şekilde cevap veren liderlerin, önceden belirlenen kurallara uyulmasıyla, işlerin daha iyi gideceğini düşündükleri sonucuna varılabilir. Bu tür liderlerin otokratik lider özelliklerine yakın oldukları söylenebilir. Yani bu liderler dönüşümcü liderliğe uzaktır.

Ankete katılanların yarıya yakın bir kısmının önceden belirlenen kurallara uyulmasını bazen istemesi, bu tür liderlerin kurallardan ziyade, hedefleri ön planda tuttuğunu göstermektedir. Yani gerektiğinde kural dışına çıkmanın da örgütün menfaatine olabileceği fikri mevcuttur. Bu durum dönüşümcü liderlik açısından olumlu bir unsurdur.

Ankete katılan personelden çok az bir kısmının nadiren ve hiçbirinin de asla diye cevap vermesinin de, bu liderlerin çok daha serbestçi olduklarını gösterir. Yani bu liderler için işin yapılırken uyulan kurallardan ziyade sonuç önemlidir.

14. Liderin grup üyeleri ile arasındaki çıkar ilişki düzeyi: Personelin grup üyeleri ile arasındaki çıkar ilişki düzeyi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.14’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.14: Liderin grup üyeleri ile arasındaki çıkar ilişki düzeyi

Derece	Sayı	Oran
Daima	1	%3.3
Bazen	7	%23.3
Nadiren	4	%13.3
Asla	18	%60
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin büyük bir bölümünün, grup üyeleri ile arasındaki çıkar ilişki düzeyinin asla veya nadiren olduğunu söylemiştir. Liderlerin özelliklerinden biri de grup üyeleriyle aralarında iş harici bir çıkar ilişkisi olmamasıdır. Soruya bu şekilde cevap veren liderler, hem liderlik hem de dönüştürücü liderlik açısından olumlu oldukları düşünülebilir.

Ankete katılanların 1/4'ünün grup üyeleri ile arasındaki çıkar ilişki düzeyinin bazen veya daima olduğunu söylemiştir. Soruya bu şekilde cevap veren liderlerin kendi istediklerinin yapılması karşılığında, astların da kendi istediklerinin yerine getirilmesini isteyeceklerini düşünmektedirler. Yani karşılıklı çıkarlar korunduğu takdirde herkesin istediğinin olma ihtimali kuvvetlidir. Bu tür karşılıklı çıkar ilişkilerinin ön planda olduğu bir liderlik tarzı dönüştürücü liderlikle uyusmamaktadır.

15. Liderin motivasyon aracının maddi faktörler olması: Personelin motivasyon aracının maddi faktörler olması açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.15’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.15: Liderin motivasyon aracının maddi faktörler olması

Derece	Sayı	Oran
Daima	-	-
Bazen	3	%10
Nadiren	14	%46.7
Asla	13	%43.3
Toplam	30	%100

Tablo incelendiğinde personelin yaklaşık yarısının motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi faktörler olmasını asla istemediği görülmektedir. Yine personelin yarıya yakını bu soruya nadiren diye cevap vermiştir. Bu kitle, motivasyon aracı olarak maddi faktörlerin manevi faktörlerin önüne sürekli geçmesinin söz konusu olmayacağını düşünmektedir. Sadece maddi faktörleri ön plana çıkarmanın çalışanlarda farklı beklentilere yol açacağı düşünülmektedir. Dönüştürücü liderlik açısından bu olumludur.

Ankete katılanların çok az bir kısmının motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi faktörler olmasını bazen istemesi ve hiç birinin daima istememesi, ankete

katılan liderlerin yukarıdaki fikirleri paylaştığını düşündürmektedir. Bu tür düşünceler de dönüştürücü liderlik açısından olumludur.

16. Liderin yenilikçi olması: Personelin yenilikçi olması açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.16’da gösterildiği şekildedir

Tablo 4.16: Liderin yenilikçi olması

Derece	Sayı	Oran
Daima	21	%70
Bazen	9	%30
Nadiren	-	-
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tablo incelendiğinde personelin %70’inin yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olmayı daima istedikleri görülmektedir. Bilgi toplumunu yaşadığımız günümüzde, liderin yenilikleri takip etmesi ve bunları örgütüne adapte etmesi son derece önemlidir. Bu soruya daima diye cevap veren liderlerin dönüştürücü liderlik açısından son derece olumlu oldukları düşünülebilir. Yine personelin %30’luk kısmının soruya bazen diye cevap vermesi bu liderlerin yeri geldiğinde ve ihtiyaç duyulduğunda yeni fikir ve yöntemlere açık olduğunu göstermektedir. Yine bu cevabı veren liderlerin de dönüştürücü liderlik açısından olumlu oldukları söylenebilir.

Ankete katılanların hiçbirinin nadiren veya asla demesi, ankete katılan liderlerin yukarıdaki fikirleri paylaştığını düşündürmektedir. Yani ankete katılan liderler yeni fikir ve yöntemleri takip edip, uygulamak isteyen liderler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür liderler de dönüştürücü liderlik açısından olumludur.

17. Liderin liderliği zaman zaman devretmesi: Personelin liderliği zaman zaman devretmesi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.17’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.17: Liderin liderliği zaman zaman devretmesi

Derece	Sayı	Oran
Daima	3	%10
Bazen	21	%70
Nadiren	4	%13.3
Asla	2	%6.7
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin %10'luk bir kısmının liderliği zaman zaman devretmeyi daima istedikleri görülmektedir. %70'lik bir kısım ise liderliği zaman zaman devretmeyi bazen istemiştir. Anketi cevaplayanların büyük bir bölümünü oluşturan bu liderler liderliği zaman zaman devretmenin hem astların kendine olan güvenlerini artırdığını, hem de bunun itici bir motivasyon gücü olduğu sonucuna vardıkları düşünülebilir. En azından astların liderliği devralmak zorunda oldukları zamanda neye uğradıklarını şaşırmayacakları kesindir. Zaten liderliği zaman zaman devretmek dönüşümcü liderliğin özelliklerinden biridir. Bu nedenle bu cevabı verenler için olumlu olarak düşünülebilir.

Ankete katılanların az bir kısmının nadiren ve daha az bir kısmının asla demesi, bu liderlerin her şeyin kendi kontrolünde olmasını isteyen ve astlarına çok fazla güvenmeyen kişiler olduğunu gösterebilir. Bu cevabı verenler ankete katılanların fikirlerinin çeşitliliği y nt nden olumlu iken, dönüşümcü liderlik açısından olumsuz olarak değerlendirilebilir.

18. Liderin  nerileri dikkate alması: Personelin  nerileri dikkate alması açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.18'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.18: Liderin  nerileri dikkate alması

Derece	Sayı	Oran
Daima	17	%56.7
Bazen	13	%43.3
Nadiren	-	-
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tablo incelendiğinde personelin yarısından fazlasının taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçirmeyi daima istedikleri görülmektedir. Bu liderleri, astlarının fikirlerine önem veren ve yönetme işini tek başına değil astlarıyla beraber yapmak isteyen liderler olarak algılayabiliriz. Ankete cevap veren personelin yaklaşık yarısı bu soruya bazen demiştir. Bu tür liderler ise astlarını dinleyen, astlarının doğru olduğuna ve etkili olacağına inandığı kararlarını uygulamaya geçiren liderler olarak tanımlanabilir. Her iki tarz da dönüşümcü liderlik açısından olumlu olarak düşünülebilir.

Ankete katılanların hiçbirinin nadiren veya asla demesi, ankete katılan liderlerin yukarıdaki fikirleri paylaştığını düşündürmektedir. Yani ankete katılan liderler taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçirmeyi isteyen liderler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür liderler de dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

19. Liderin vizyon ve misyon yaratması: Personelin vizyon ve misyon yaratması açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.19'da gösterildiği şekildedir

Tablo 4.19: Liderin vizyon ve misyon yaratması

Derece	Sayı	Oran
Daima	15	%50
Bazen	14	%46.7
Nadiren	-	-
Asla	1	%3.3
Toplam	30	%100

Tablo incelendiğinde personelin yarısının herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yaratmayı daima istedikleri görülmektedir. Bu liderler, herkesin inandığı ve ulaşılacak hedeflerin örgüt üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ve ütopyik vizyon ve misyonun astların yapılan işe olan inancını körelteceğini bilen liderlerdir. Yine personelin yaklaşık yarısı soruya bazen diye cevap vermiş ve böylece yaratılan vizyon ve misyonun çok uç durumlar hariç, herkesin inanabileceği düzeyde olması gerekliliğini savunmuştur. Bu soruya bu iki şekilde cevap verenlerin dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğu varsayılabilir.



Ankete katılanların hiçbirinin nadiren ve sadece birinin asla demesi, ankete katılan liderlerin yukarıdaki fikirleri paylaştığını düşündürmektedir. Asla diyen liderin, aslarına bazı şeyleri inandırmak yerine kendi inandığı şeyleri uygulamanın daha uygun olacağını düşündüğü söylenebilir. Yani bu cevabı veren lider dönüştürücü liderlik açısından olumsuz olarak görülebilir.

20. Liderin risk alması: Personelin risk alması açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.20’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.20: Liderin risk alması

Derece	Sayı	Oran
Daima	5	%16.7
Bazen	21	%70
Nadiren	4	%13.3
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin az bir kısmının risk almayı daima istedikleri görülmektedir. Bu liderler, belirlenen hedeflere ulaşmak için her türlü şeyi denemenin, buna risk almak da dahildir, mübah olacağını düşünmektedirler. Hedeflere ulaşmak ne kadar önemli ise, alınacak risklerin getirileri, götürülerinin incelenmesi de o kadar önemlidir. Sürekli risk almak örgüt için düzeltilemeyecek olumsuzluklar yaratabilir. Bu nedenle daima risk almak olumlu olarak algılanamayabilir. Bu cevabı seçenlerin azlığı ise olumludur. Liderlerin %70’i bazen seçeneğini işaretlemişlerdir. İhtiyaç duyulduğunda alınacak riskin daha etkili olacağını düşünen bu kitle dönüştürücü liderlik açısından olumludur.

Ankete katılanlardan az bir kısmı nadiren cevabını vermiştir. Bu grup, risk almanın sadece ve sadece çok zorda kalınan durumlarda olması gerektiğine inanmaktadır. Bu tür düşünce yapısında bazı fırsatlar göze alınmayan risklerle kaçırılmış olabilir. Ankete katılanlardan asla cevabı veren olmamıştır. Bu da dönüştürücü liderlik açısından olumlu olarak kabul edilebilir.

21. Liderin astların sorumluluk almalarını başarıda etkili kabul etmesi:

Personelin astların sorumluluk almalarını başarıda etkili kabul etmesi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.21’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.21: Liderin astların sorumluluk almalarını başarıda etkili kabul etmesi

Derece	Sayı	Oran
Daima	27	%90
Bazen	2	%6.7
Nadiren	1	%3.3
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin tamamına yakınının, astların sorumluluk almalarını başarıda etkili kabul etmeyi daima istedikleri görülmektedir. Bu liderler, yaygın sorumluluk anlayışını benimsemiş, astların sorumluluk aldıkça örgütün hedeflerini daha iyi benimseyeceklerini ve bu uğurda daha çok çaba harcayacaklarını bilen liderlerdir. Sorumluluk alan birey, kendisinin de çorbada tuzunun bulunmasından dolayı daha heyecanlı ve daha verimli olacaktır. Bu soruya bazen diye cevap veren az sayıdaki lider de, sorumluluk almanın her zaman değil gerekli olduğu zamanlarda olması gerektiğini savunmuşlardır. Bu iki durum da dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Ankete katılanlardan sadece bir kişi nadiren cevabını vermiştir. Bu lider, sorumluluk vermenin çok ihtiyaç duyulduğu durumlarda olması gerektiğini düşündüğü varsayılabilir. Bu düşüncenin dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğu düşünülemez. Yine bu soruya asla cevabı veren olmamıştır. Bu ise olumlu bir durumdur. Yani ankete katılan liderlerden hiçbiri asla sorumluluk vermemenin gerektiğini düşünmemiştir.

22. Liderin astlarını yeni çözümler üretmeye teşvik etmesi: Personelin astlarını

yeni çözümler üretmeye teşvik etmesi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.22’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.22: Liderin astlarını yeni çözümler üretmeye teşvik etmesi

Derece	Sayı	Oran
Daima	12	%40
Bazen	15	%50
Nadiren	3	%10
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin yarıya yakınının, astlarını yeni çözümler üretmeye teşvik etmeyi daima istedikleri görülmektedir. Bu liderler, astlarını yeni çözümler üretmeye teşvik ederek, onların örgütün hedeflerini benimsemesini sağlamaktadırlar. Aynı zamanda yeni çözümler üretmenin örgütü ve çalışanları olumlu etkileyeceği aşikardır. Soruya bazen diye cevap verenlerin sayısı ana kitlenin yarısıdır. Bu kişilerin yeni çözümler için her zaman değil bazen teşvik etmesi, olumsuz bir unsur değildir. Bu cevabı verenler bu yönde bir teşviğin yeri gelince yapılmasını öngörmüşlerdir. Bu iki cevabı verenler dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Ankete katılanlardan çok az bir kısmı nadiren cevabını vermiştir. Bu liderler, varolan çözümler üzerine yeni çözümler getirmenin örgütü yavaşlatabileceğini düşünmüşlerdir. O nedenle, nadiren, çok ihtiyaç duyulan durumlarda, astlarını yeni çözümler üretmeye teşvik etmenin doğru olacağını düşünmüşlerdir. Bu düşüncenin dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğu söylenemez. Bu soruya asla diyen yoktur. Bu da dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

23. Liderin yeniliklere adapte olması: Personelin yeniliklere adapte olması açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.23’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.23: Liderin yeniliklere adapte olması

Derece	Sayı	Oran
Daima	13	%43.3
Bazen	17	%56.7
Nadiren	-	-
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin yarıya yakınının, yeniliklerden ve değişimden korkmadığı, hatta yeniliklere adapte olmayı daima istedikleri görülmektedir. Bu liderler, bu özellikleri açısından dönüştürücü liderliğe son derece uyumludurlar. Bilindiği gibi dönüştürücü liderliğin temelinde değişim yatmaktadır. Bu soruya, liderlerin yarısından çoğu bazen diye cevap vermişlerdir. Bu gruptaki liderler her zaman olmasa da yenilikleri ve değişimi gerektiğinde kabul edip, adapte olabilecek durumdadırlar. Bu cevap da diğer cevapta olduğu gibi dönüştürücü liderlik açısından olumludur.

Ankete katılanlardan nadiren ve asla cevabını veren olmamıştır. Yani ankete katılan liderler değişimi kabullenmişlerdir ve kolayca adapte olabilecek durumdadırlar. Bu durumda bu soru için, ankete katılan liderlerin dönüştürücü liderlik açısından olumlu oldukları söylenebilir.

24. Liderin çalışanlardan maksimum performans beklemesi: Personelin çalışanlardan maksimum performans beklemesi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.24'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.24: Liderin çalışanlardan maksimum performans beklemesi

Derece	Sayı	Oran
Daima	23	%76.7
Bazen	7	%23.3
Nadiren	-	-
Asla	-	-
Toplam	30	%100

Tabloya dikkat edildiğinde personelin büyük bir çoğunluğu, çalışanlardan daima maksimum performans beklemektedir. Çalışanların performansının örgütü olumlu etkileyeceği kesindir. Bu nedenle ankete katılan liderlerin çoğu daima, geri kalanı da bazen diye cevap vererek çalışanların performanslarının maksimum olmasının örgüt için önemine değinmişlerdir. Soruya bazen diye cevap verenler daima maksimum performansın çalışanlar açısından yıpratıcı ve zaman zaman performans düşüklüğüne sebep olabileceğini düşünmüşlerdir. Bu iki cevap da dönüştürücü liderlik açısından olumlu olarak ele alınabilir.

Ankete katılanlardan nadiren ve asla cevabını veren olmamıştır. Yani ankete katılan liderler, bireylerin performansının örgütün performansını artıracağını farkındadırlar. Bu durumda bu soru için, ankete katılan liderlerin dönüştürücü liderlik açısından olumlu oldukları söylenebilir.

25. Liderin gerektiğinde kurallar dışına çıkması: Personelin gerektiğinde kurallar dışına çıkması açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4.25’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.25: Liderin gerektiğinde kurallar dışına çıkması

Derece	Sayı	Oran
Daima	4	%13.3
Bazen	17	%56.7
Nadiren	8	%26.7
Asla	1	%3.3
Toplam	30	%100

Tabloya incelendiğinde personelin az bir kısmı, kurallar dışına çıkması gerektiğinde daima kuralların dışına çıkacağını belirtmiştir. Personelin yarıdan fazlası bazen yani gerektiği zamanlarda kuralların dışına çıkacağını belirtmiştir. Örgütlerin yaşamlarında çok ani verilmesi gereken kararlarda, liderlerin kuralların dışına çıkması gereken zamanlar olabilir. Bu soruya bazen diye cevap verenlerin bu düşünceye sahip oldukları düşünülebilir. Bu düşünce de dönüştürücü liderlik açısından olumludur.

Ankete katılan yaklaşık her dört kişiden biri nadiren kurallar dışına çıkacağını, bir kişi ise asla kurallar dışına çıkmayacağını belirtmiştir. Bu liderlerin daha kuralcı, kuralların dışına çıkarak risk alacak pozisyona girmek istemeyen liderler olduğu düşünülebilir. Kuralların dışına çıkmanın kendilerini ve örgütü olumsuz etkileyeceğini düşünen bu liderler dönüştürücü liderlik açısından olumsuz olduğu varsayılabilir.

4.2.2. Crosstablo Analizi

26. Hizmet süresi ile grup üyelerinin kendilerine bir lider olarak hayran olmalarını isteme düzeyleri: Personelin hizmet süresi ile grup üyelerinin kendilerine bir

lider olarak hayran olmalarını isteme düzeyleri itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.26'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.26: Hizmet süresi ile grup üyelerinin kendilerine bir lider olarak hayran olmalarını isteme düzeyleri.

Çalışma süresi	Grup üyelerinin kendime bir lider olarak hayran olmalarını isterim				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	-	2	1	-	3
16-20 yıl arası	3	4	-	-	7
11-15 yıl arası	5	4	1	-	10
6-10 yıl arası	2	2	-	-	4
1-5 yıl arası	3	3	-	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	13	15	2	-	30

20 yıldan fazla çalışanların %66'sının bazen, %34'ünün ise nadiren grup üyelerinin kendilerine bir lider olarak hayran olmalarını istedikleri görülmektedir. Bu yaş grubunda söz konusu özelliği daima görmek isteyen personelin bulunmaması dikkat çekmektedir.

16-20 yıl arası çalışanlarda %45'inin daima, %55'inin ise bazen, grup üyelerinin kendilerine bir lider olarak hayran olmalarını istedikleri görülmektedir. Bu grup personel, verdikleri cevaplar dikkate alındığında, dönüşümcü liderlik açısından olumlu olarak değerlendirilebilir.

11-15 yıl arası çalışanların yarısı daima, %40'ı bazen ve sadece %10'u nadiren grup üyelerinin kendilerine bir lider olarak hayran olmalarını istediklerini belirtmiştir. Yani bu yaş grubu dönüşümcü liderliğe yakındır denilebilir.

6-10 yıl arası çalışanların yarısı daima, yarısı bazen diye soruyu cevaplamışlardır. Bu yaş grubunun da tamamının bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerine uydukları söylenebilir.

1-5 yıl arası çalışanların da yarısı daima, yarısı bazen diye soruyu cevaplamıştır. Yine bu soru açısından bu yaş grubu için olumlu olarak kabul edilebilir.

Anket incelendiğinde bütün yaş gruplarının birbirine yakın cevap verdikleri görülmektedir. Yani bu anket hiçbir yaş grubunu herhangi bir açıdan ön plana çıkarmamaktadır.

27. Hizmet süresi ile grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izleme düzeyleri: Personelin hizmet süresi ile grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izleme düzeyleri itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.27’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.27: Hizmet süresi ile grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izleme düzeyleri.

Çalışma süresi	Grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izlerim				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	3	-	-	-	3
16-20 yıl arası	5	2	-	-	7
11-15 yıl arası	9	1	-	-	10
6-10 yıl arası	3	1	-	-	4
1-5 yıl arası	5	1	-	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	25	5	-	-	30

20 yıldan fazla çalışanların tamamı daima, grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izlediklerini belirtmiştir. Bu durum dönüştürücü liderlik açısından son derece olumludur.

16-20 yıl arası çalışanların %72’si daima, %28’i bazen- 11-15 yıl arası çalışanların %90’ı daima, %10’u bazen- 6-10 yıl arası çalışanların %75’i daima, %25’i bazen- 1-5 yıl arası çalışanların ise % 83’ü daima, %17’si bazen, grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izlediklerini belirtmiştir. Bu çalışma gruplarının tamamı bu soru açısından dönüştürücü liderlik özelliklerine uymaktadır.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, bu soru için verilen cevapların tamamının daima veya bazen olduğu görülmektedir.daima cevaplarının oranı ise %100 ile %78 arasındadır. Yine bu soruda da göze batan diğerlerinden ayrılan bir çalışma yılı grubu bulunmamaktadır.

28. Hizmet süresi ile liderin otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisinin vermesi düzeyleri: Personelin hizmet süresi ile otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisinin vermesi düzeyleri itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.28’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.28: Hizmet süresi ile otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisinin vermesi düzeyleri.

Çalışma süresi	Otoriteyi elimde bulundurmak için son kararları her zaman kendim veririm				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	3	-	-	-	3
16-20 yıl arası	3	3	1	-	7
11-15 yıl arası	6	3	1	-	10
6-10 yıl arası	1	3	-	-	4
1-5 yıl arası	4	1	1	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	17	10	3	-	30

20 yıldan fazla çalışanların tamamı daima, otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisinin verdiğini belirtmiştir. Bu durum dönüştürücü liderlik açısından olumlu olarak değerlendirilebilir.

16-20 yıl arası çalışanların %43'ü daima, yine %43'ü bazen ve %14'ü ise nadiren otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisinin verdiğini belirtmiştir. Yani grubun çok büyük bir kısmı son kararları kendisinin vermesini düşünmektedir. Örgütün devamlılığı açısından liderin otoritesi son derece önemli olduğundan bu çalışma yılında bulunanların büyük bir bölümünün dönüştürücü liderlik açısından olumlu olduğu söylenebilir.

11-15 yıl arası çalışanların %60'ı daima, %30'u bazen ve %10'u da nadiren diye cevaplamıştır soruyu. Yine bu grubun da %90 gibi büyük bir kısmı son kararları kendisinin vermesi gerektiğini düşünmüştür. Bu nedenle bu grup da dönüştürücü liderlik açısından olumludur.

6-10 yıl arası çalışanların %25'i daima, %75'i bazen otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisinin verdiğini belirtmiştir. Yani grubun tamamı dönüştürücü liderlik açısından olumlu olarak değerlendirilebilir.

1-5 yıl arası çalışanların %66'sı daima, %17'si bazen ve yine %17'si nadiren otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisinin verdiğini belirtmiştir. Bu grup da diğer gruplarla verdiği cevaplar açısından benzeşmektedir.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, bu soru için verilen cevapların tamamına yakının daima veya bazen olduğu görülmektedir. Fakat grup içindeki herkesin daima cevabını verdiği 20 yıldan fazla çalışanlar, ilgi çekicidir. Bu sonuç bize çalışma yılı arttıkça liderin hem otoriteyi elde bulundurma, hem de son kararları daima verme isteğinin arttığını göstermektedir.

29. Hizmet süresi ile ulaşılmak istenen hedef önceden belirlenip ve çalışanların bu oranda çaba harcama düzeyleri: Personelin hizmet süresi ile ulaşılmak istenen hedef önceden belirlenip ve çalışanların bu oranda çaba harcama düzeyleri itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.29'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.29: Hizmet süresi ile ulaşılmak istenen hedef önceden belirlenip ve çalışanların bu oranda çaba harcama düzeyleri.

Çalışma süresi	Ulaşılmak istenen hedef önceden belirlenir ve çalışanlar bu oranda çaba harcarlar				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	2	1	-	-	3
16-20 yıl arası	5	2	-	-	7
11-15 yıl arası	9	1	-	-	10
6-10 yıl arası	3	1	-	-	4
1-5 yıl arası	6	-	-	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	25	5	-	-	30

20 yıldan fazla çalışanların %66'sı daima, %34'ü bazen ulaşılmak istenen hedefleri önceden belirlenip ve çalışanların bu oranda çaba harcadıklarını belirtmişlerdir.

16-20 yıl arası çalışanların %72'si daima, %28'i bazen- 11-15 yıl arası çalışanların %90'ı daima, %10'u bazen- 6-10 yıl arası çalışanların %75'i daima, %25'i bazen- 1-5 yıl arası çalışanların ise tamamı, ulaşılmak istenen hedef önceden belirlenir ve çalışanlar bu oranda çaba harcarlar demiştir. Bu çalışma gruplarının tamamı bu soru açısından dönüştürücü liderlik özelliklerine uymaktadır.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, bu soru için verilen cevapların tamamının daima veya bazen olduğu görülmektedir. Fakat grup içindeki herkesin daima cevabını verdiği 1-5 yıl çalışanlar, ön plana çıkmaktadır. Sonuçlar dikkatlice incelendiğinde 15

yılın altında çalışanların daima cevap verme oranının, 15 yılın üstünde çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu da bu grubun hedefleri önceden belirleyerek, belirsizlik ortamıyla karşılaşmayı çok daha az istedikleri görülmektedir. Bu durum dönüştürücü liderlik açısından olumlu olarak görülebilir.

30. Hizmet süresi ile her işin planlı bir şekilde gerçekleşme düzeyi: Personelin hizmet süresi ile her işin planlı bir şekilde gerçekleşme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.30'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.30: Hizmet süresi ile her işin planlı bir şekilde gerçekleşme düzeyi.

Çalışma süresi	Her iş planlı bir şekilde gerçekleşir				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	-	3	-	-	3
16-20 yıl arası	2	5	-	-	7
11-15 yıl arası	6	4	-	-	10
6-10 yıl arası	2	2	-	-	4
1-5 yıl arası	2	3	-	1	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	12	17	-	1	30

20 yıldan fazla çalışanların tamamı bazen, her işin planlı bir şekilde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu durum, bazen planlamaların dışına çıkmayı gerektirecek şartların oluşabildiğini göstermektedir. Bu da örgütlerin çoğunda rastlanabilecek bir durumdur. Bu nedenle dönüştürücü liderliğe uymadığı söylenemez.

16-20 yıl arası çalışanların %28'i daima, %72'si bazen- 11-15 yıl arası çalışanların %60'ı daima, %40'ı bazen- 6-10 yıl arası çalışanların %50'si daima, %50'si bazen- 1-5 yıl arası çalışanların ise %33'ü daima, %50'si bazen her işin planlı bir şekilde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu yaş grubunun %17'si ise bu soruya asla cevabını vermiştir. Bu çalışma gruplarının tamamına yakını bu soru açısından dönüştürücü liderlik özelliklerine uymaktadır.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, bu soru için verilen cevapların tamamına yakının daima veya bazen olduğu görülmektedir. Fakat grup içindeki herkesin bazen cevabını verdiği 20 yıldan fazla çalışanlar, ön plana çıkmaktadır. Bir de 1-5 yıl arası çalışanlardan birinin verdiği asla cevabı dönüştürücü liderlik açısından olumsuzdur

denilebilir. Çünkü hiçbir işin planlı bir şekilde gerçekleşmediği bir örgüt sağlıklı bir örgüt değildir.

31. Hizmet süresi ile grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna gitme düzeyi: Personelin hizmet süresi ile grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna gitme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.31’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.31: Hizmet süresi ile grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna gitme düzeyi.

Çalışma süresi	Grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna giderim				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	1	2	-	-	3
16-20 yıl arası	3	4	-	-	7
11-15 yıl arası	5	5	-	-	10
6-10 yıl arası	1	3	-	-	4
1-5 yıl arası	-	3	-	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	10	17	-	-	30

20 yıldan fazla çalışanların %33’ü daima, %67’si bazen, grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna gittiğini belirtmiştir. Bu da dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

16-20 yıl arası çalışanların %43’ü daima, %57’si bazen- 11-15 yıl arası çalışanların %50’si daima, %50’si bazen- 6-10 yıl arası çalışanların %25’i daima, %75’i bazen- 1-5 yıl arası çalışanların ise tamamı bazen grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna gittiğini belirtmiştir. Bu çalışma gruplarının tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerine uymaktadır.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, bu soru için verilen cevapların tamamının daima veya bazen olduğu görülmektedir. Ödüllendirme motivasyon unsurlarından biri olduğuna göre ve motivasyonun verimliliğe doğrudan etkisi olduğuna göre bu soruya cevap verenlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadırlar.

32. Hizmet süresi ile işin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartların belirlenme düzeyi: Personelin hizmet süresi ile işin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartların belirlenme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.32’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.32: Hizmet süresi ile işin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartların belirlenme düzeyi.

Çalışma süresi	İşin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartları belirlerim				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	2	1	-	-	3
16-20 yıl arası	5	1	1	-	7
11-15 yıl arası	6	3	1	-	10
6-10 yıl arası	-	4	-	-	4
1-5 yıl arası	2	3	1	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	10	17	3	-	30

20 yıldan fazla çalışanların %67’si daima, %33’ü bazen, işin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartları belirlediğini belirtmiştir. Bu da dönüştürücü liderlik açısından olumludur.

16-20 yıl arası çalışanların %72’si daima, %14’ü bazen ve %14’ü nadiren işin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartları belirlediğini belirtmiştir. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere grubun %86’sı dönüştürücü liderliğe yakın olarak değerlendirilebilir.

11-15 yıl arası çalışanların %60’sı daima, %30’u bazen ve %10’u ise nadiren işin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartları belirlediğini belirtmiştir. Cevapların farklılık göstermesi olumludur ve yine %90’ı dönüştürücü liderliğe daha yakındır.

6-10 yıl arası çalışanların tamamı soruya bazen cevabını vermiştir. Yine bu grubun da dönüştürücü liderlik açısından olumlu olduğunu belirtebiliriz.

1-5 yıl arası çalışanların ise %33’ü daima, yarısı bazen ve %17’si nadiren diye cevaplamıştır soruyu. Bu grubun da büyük bir bölümü dönüştürücü liderliğe uygundur.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, bu soru için verilen cevapların %90’ının dönüştürücü liderlik açısından olumludur denilebilir.

33. Hizmet süresi ile grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağlama düzeyi: Personelin hizmet süresi ile grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağlama düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.33’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.33: Hizmet süresi ile grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağlama düzeyi.

Çalışma süresi	Grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağlama				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	2	1	-	-	3
16-20 yıl arası	5	1	1	-	7
11-15 yıl arası	8	1	1	-	10
6-10 yıl arası	1	3	-	-	4
1-5 yıl arası	1	5	-	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	10	17	2	-	30

20 yıldan fazla çalışanların %67’si daima, %33’ü bazen, grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağladıklarını belirtmiştir. Bu da dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

16-20 yıl arası çalışanların %72’si daima, %14’ü bazen ve %14’ü nadiren, grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağladıklarını belirtmiştir. Sonuçlardan anlaşılabileceği üzere grubun %86’sı dönüşümcü liderliğe yakın olarak değerlendirilebilir.

11-15 yıl arası çalışanların %80’i daima, %10’u bazen ve %10’u ise nadiren, grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağladıklarını belirtmiştir. Cevapların farklılık göstermesi olumludur ve yine %90’ı dönüşümcü liderliğe daha yakındır.

6-10 yıl arası çalışanların %25’i daima, %75’i soruya bazen cevabını vermiştir. Yine bu grubun da dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu belirtebiliriz.

1-5 yıl arası çalışanların ise %17’si daima, %83’ü bazen cevabını vermiştir. Bu grubun da tamamı dönüşümcü liderliğe uygundur.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, 10 yıl üzerinde çalışanların daima cevabını verme oranı 10 yıl altında çalışanlardan çok daha fazladır. Bu da bize çalışma yılı attıkça önceden belirlenen kurallara uyulmasının istenme oranının arttığını göstermektedir.

34. Hizmet süresi ile grup üyeleri ile arasında sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğunun doğru olma düzeyi: Personelin hizmet süresi ile grup üyeleri ile arasında sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğunun doğru olma düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.34’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.34: Hizmet süresi ile grup üyeleri ile arasında sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğunun doğru olma düzeyi.

Çalışma süresi	Grup üyeleri ile aramda sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğu doğrudur.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	-	1	-	2	3
16-20 yıl arası	1	1	1	4	7
11-15 yıl arası	-	1	1	8	10
6-10 yıl arası	-	2	-	2	4
1-5 yıl arası	-	2	2	2	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	1	7	2	18	30

20 yıldan fazla çalışanların %33’ü bazen, %67’si asla, grup üyeleri ile arasında sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Bu soruda asla ve nadiren cevapları dönüşümcü liderlik açısından olumludur. Yani bu yaş grubu için %67’si dönüşümcü liderlik için olumludur diyebiliriz.

16-20 yıl arası çalışanların %14’ü daima, %14’ü bazen, %14’ü nadiren ve %58’i ise asla grup üyeleri ile arasında sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Bu grubun da %72’si dönüşümcü liderliğe yakın olarak değerlendirilebilir.

11-15 yıl arası çalışanların %10’u bazen, %10’u nadiren ve %80’i ise asla, grup üyeleri ile arasında sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Cevapların farklılık göstermesi anketin objektifliği açısından olumludur ve yine %90’ı dönüşümcü liderliğe daha yakındır.

6-10 yıl arası çalışanların %50'si bazen, %50'si soruya asla cevabını vermiştir. Bu grubun da %50'sinin dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğu söylenebilir.

1-5 yıl arası çalışanların ise %33'ü bazen, %33'ü nadiren ve %33'ü ise asla cevabını vermiştir. Bu grubun da %66'sı dönüşümcü liderliğe uygundur.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, 11-15 yıl arasında çalışanların bu soru açısından dönüşümcü liderliğe daha yakın oldukları söylenebilir. Bu soruda ankete katılanların her türlü cevabı vermesi sorunun seçiciliği açısından olumludur ve ankete katılanların %66'sı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadırlar.

35. Hizmet süresi ile liderin motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi(para,unvan, terfi...) faktörleri kapsama düzeyi: Personelin hizmet süresi ile liderin motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi(para,unvan, terfi...) faktörleri kapsama düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.35'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.35: Hizmet süresi ile liderin motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi(para,unvan, terfi...) faktörleri kapsama düzeyi.

Çalışma süresi	Motivasyon aracım manevi faktörlerden çok maddi(para,unvan, terfi...) faktörleri kapsar.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	-	-	2	1	3
16-20 yıl arası	-	1	3	3	7
11-15 yıl arası	-	1	4	5	10
6-10 yıl arası	-	-	3	1	4
1-5 yıl arası	-	1	2	3	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	-	3	14	13	30

20 yıldan fazla çalışanların %67'si nadiren ve %33'ü asla, motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi(para,unvan, terfi...) faktörleri kapsadığını belirtmiştir. Bu soruda asla ve nadiren cevapları dönüşümcü liderlik açısından olumludur. Yani bu yaş grubunun tamamı dönüşümcü liderlik için olumludur diyebiliriz.

16-20 yıl arası çalışanların %14'ü bazen, %43'ü nadiren ve %43'ü asla, motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi(para,unvan, terfi...) faktörleri kapsadığını belirtmiştir. Bu grubun da %86'sı dönüşümcü liderliğe yakın olarak değerlendirilebilir.

11-15 yıl arası çalışanların %10'u bazen, %40'ı nadiren ve %50'i ise asla, motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi(para,unvan, terfi...) faktörleri kapsadığını belirtmiştir. Cevapların farklılık göstermesi anketin objektifliği açısından olumludur ve yine %90'ı dönüşümcü liderliğe daha yakındır.

6-10 yıl arası çalışanların %75'i nadiren ve %25'i soruya asla cevabını vermiştir. Bu grubun da tamamı dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğu söylenebilir.

1-5 yıl arası çalışanların ise %17'si bazen, %33'ü nadiren ve %50'si ise asla cevabını vermiştir. Bu grubun da %83'ü dönüşümcü liderliğe uygundur.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, grubun %90'ının bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıkları söylenebilir.

36. Hizmet süresi ile yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olma düzeyi:

Personelin hizmet süresi ile yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olma düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.36'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.36: Hizmet süresi ile yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olma düzeyi.

Çalışma süresi	Yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olurum.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	2	1	-	-	3
16-20 yıl arası	5	2	-	-	7
11-15 yıl arası	9	1	-	-	10
6-10 yıl arası	3	1	-	-	4
1-5 yıl arası	2	4	-	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	21	9	-	-	30

20 yıldan fazla çalışanların %67'si daima, %33'ü bazen, yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olduğunu belirtmiştir. Yani bu yaş grubunun tamamına dönüşümcü liderlik için olumludur diyebiliriz.

16-20 yıl arası çalışanların %72'si daima, %28'i bazen, yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olduğunu belirtmiştir. Bu grubun da tamamı dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyor denilebilir. 11-15 yıl arası çalışanların %90'ı daima ve %10'u bazen- 6-10 yıl arası çalışanların %75'i daima, %25'i bazen- 1-5 yıl arası çalışanların ise %33'ü daima, %67'si bazen yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olduğunu belirtmiştir.

Yeni fikirlere ve yöntemlere yani yeniliklere açık olmak dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerinden olduğundan bu soruya cevap verenlerin tamamı dönüşümcü liderlik özellikleri açısından olumludur.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, 11-15 yıl arasında çalışanların bu soru açısından dönüşümcü liderliğe daha yakın oldukları söylenebilir. Bu soruda asla ve nadiren cevapları verilmemesi dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

37. Hizmet süresi ile zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin verme düzeyi: Personelin hizmet süresi ile zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin verme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.37’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.37: Hizmet süresi ile zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin verme düzeyi.

Çalışma süresi	Zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin veririm.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	1	1	1	-	3
16-20 yıl arası	1	6	-	-	7
11-15 yıl arası	-	8	2	-	10
6-10 yıl arası	1	2	-	1	4
1-5 yıl arası	-	4	1	1	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	3	21	4	2	30

20 yıldan fazla çalışanların %33’ü daima, %33’ü bazen ve %33’ü nadiren zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin verdiklerini belirtmiştir. Yani bu yaş grubunun %67’si dönüşümcü liderlik için olumludur diyebiliriz.

16-20 yıl arası çalışanların %14’ü daima, %86’sı bazen, zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin verdiklerini belirtmiştir. Bu grubun da tamamı dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyor denilebilir.

11-15 yıl arası çalışanların soruya cevabı %80’i bazen ve %20’si nadiren olarak olmuştur. Bu grupta daima cevabını veren çıkmaması ilgi çekicidir. Nadiren cevabını verenlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini çok da taşıdıklarını söyleyemeyiz. Bu nedenle

bu grupta bazen cevabını verenlerin bu soru açısından, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

6-10 yıl arası çalışanların %25'i daima, %50'si bazen ve %25'i de asla cevabını vermiştir. Yani bu grubun %75'i dönüşümcü liderlik açısından olumludur. Asla cevabını veren kişinin bu soru açısından, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğunu söylemek olanaksızdır.

1-5 yıl arası çalışanların ise %67'si bazen, %16'sı nadiren ve %16'sı ise asla zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin verdiklerini belirtmiştir. Yine bu grubun da %33'ünün, yani nadiren ve asla cevabını verenlerin, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğunu söylemek olanaksızdır.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, 10-20 yıl arasında çalışanların bu soru açısından dönüşümcü liderliğe daha yakın oldukları söylenebilir. Bu soruda her cevabın verilmesi, fikirlerin çeşitliliği açısından olumludur.

38. Hizmet süresi ile taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçirme düzeyi: Personelin hizmet süresi ile taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçirme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.38'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.38: Hizmet süresi ile taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçirme düzeyi.

Çalışma süresi	Taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçiririm.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	2	1	-	-	3
16-20 yıl arası	5	2	-	-	7
11-15 yıl arası	5	5	-	-	10
6-10 yıl arası	3	1	-	-	4
1-5 yıl arası	2	4	-	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	17	13	-	-	30

20 yıldan fazla çalışanların %67'si daima, %33'ü bazen taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçirdiklerini belirtmiştir. Yani bu yaş grubunun tamamı dönüşümcü liderlik için olumludur diyebiliriz.

16-20 yıl arası çalışanların %72'si daima, %28'i bazen- 11-15 yıl arası çalışanların %50'si daima, %50'si bazen- 6-10 yıl arası çalışanların %75'i daima, %25'i bazen ve 1-5 yıl arası çalışanların ise %33'ü daima ve %67'si bazen, taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçirdiklerini belirtmiştir.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, ankete katılan liderlerin tamamının bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

39. Hizmet süresi ile herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yaratma düzeyi:

Personelin hizmet süresi ile herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yaratma düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.39'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.39: Hizmet süresi ile herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yaratma düzeyi.

Çalışma süresi	Herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yaratım.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	2	1	-	-	3
16-20 yıl arası	2	5	-	-	7
11-15 yıl arası	6	3	1	-	10
6-10 yıl arası	2	2	-	-	4
1-5 yıl arası	3	3	-	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	15	14	1	-	30

20 yıldan fazla çalışanların %67'si daima, %33'ü bazen herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yarattığını belirtmiştir. Yani bu yaş grubunun tamamı dönüşümcü liderlik için olumludur diyebiliriz.

16-20 yıl arası çalışanların %28'i daima, %72'si bazen cevabını vererek bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerine sahiptir diyebiliriz.

11-15 yıl arası çalışanların %60'ı daima, %30'u bazen ve %10'u da nadiren cevabını vermiştir. Bu soruda daima ve bazen cevapları, özellikle daima cevabı

dönüşümcü liderlik açısından olumlu iken nadiren cevabı, dönüşümcü liderlik özelliklerini yansıtmamaktadır.

6-10 yıl arası çalışanların %50'si daima, %50'si bazen ve 1-5 yıl arası çalışanların da %50'si daima ve %50'si bazen, herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yarattığını belirtmiştir.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, ankete katılan liderlerin tamamına yakınının bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

40. Hizmet süresi ile risk alma düzeyi: Personelin hizmet süresi ile risk alma düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.40'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.40: Hizmet süresi ile risk alma düzeyi.

Çalışma süresi	Risk almayı severim.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	1	2	-	-	3
16-20 yıl arası	2	3	2	-	7
11-15 yıl arası	2	8	-	-	10
6-10 yıl arası	-	3	1	-	4
1-5 yıl arası	-	5	1	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	5	21	4	-	30

20 yıldan fazla çalışanların %33'ü daima, %67'si bazen risk aldığını belirtmiştir. Yani bu yaş grubunun tamamı dönüşümcü liderlik için olumludur diyebiliriz.

16-20 yıl arası çalışanların %28'i daima, %43'ü bazen ve %28'i nadiren risk almak istediğini dile getirmiştir. Bu soru için asla cevabı hariç diğer cevapların dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Daima risk almanın örgütü zaman zaman zorlayabileceği unutulmamalıdır.

11-15 yıl arası çalışanların %20'si daima, %80'i bazen risk aldığını belirtmiştir. Bazen cevabını verenlerin daima cevabını verenlere göre daha fazla dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğunu düşünebiliriz.

6-10 yıl arası çalışanların %75'i bazen ve %25'i nadiren risk aldığını söylemiştir. Burada da nadiren cevabı bazen cevabına göre daha az dönüşümcü liderlik özelliklerine uygundur.



1-5 yıl arası çalışanların da %83'ü bazen, %17'si ise nadiren cevabını vermiştir. Bu grubun da tamamının farklı derecelerde olsa da dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları söylenebilir. herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yarattığını belirtmiştir.

41. Hizmet süresi ile astların yapılan işlerde sorumluluk almalarının lidere göre başarının önemli bir faktörü olma düzeyi: Personelin hizmet süresi ile astların yapılan işlerde sorumluluk almalarının lidere göre başarının önemli bir faktörü olma düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.41'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.41: Hizmet süresi ile astların yapılan işlerde sorumluluk almalarının lidere göre başarının önemli bir faktörü olma düzeyi.

Çalışma süresi	Astların yapılan işlerde sorumluluk almaları bana göre başarının önemli bir faktörüdür.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	3	-	-	-	3
16-20 yıl arası	5	2	-	-	7
11-15 yıl arası	10	-	-	-	10
6-10 yıl arası	4	-	-	-	4
1-5 yıl arası	5	-	1	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	27	2	1	-	30

20 yıldan fazla çalışanların tamamı daima astların yapılan işlerde sorumluluk almalarının lidere göre başarının önemli bir faktörü olduğunu belirtmiştir. Yani bu yaş grubunun tamamı dönüşümcü liderlik özellikleri açısından olumludur.

16-20 yıl arası çalışanların %72'si daima, %28'i bazen cevabını vererek, bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını diyebiliriz.

11-15 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışanların tamamı daima astların yapılan işlerde sorumluluk almalarının lidere göre başarının önemli bir faktörü olduğunu belirtmiştir. Bu durum da dönüşümcü liderlik açısından son derece olumludur.

1-5 yıl arası çalışanların %83'ü daima, %17'si nadiren diye cevaplamıştır soruyu. Bu soru için nadiren cevabı olumsuz unsur taşımaktadır.

Bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, ankete katılan liderlerin %90'ı soruya daima cevabını vermesi bu soru için dönüştürücü liderlik seviyesinin yukarılarda olduğu söylenebilir.

42. Hizmet süresi ile liderin eski problemlere yeni çözümler üretip astlarını da bu doğrultuda teşvik etme düzeyi: Personelin hizmet süresi ile liderin eski problemlere yeni çözümler üretip astlarını da bu doğrultuda teşvik etme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.42'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.42: Hizmet süresi ile liderin eski problemlere yeni çözümler üretip astlarını da bu doğrultuda teşvik etme düzeyi.

Çalışma süresi	Eski problemlere yeni çözümler üretip astlarını da bu doğrultuda teşvik ederim.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	1	2	-	-	3
16-20 yıl arası	3	4	-	-	7
11-15 yıl arası	4	4	2	-	10
6-10 yıl arası	1	2	1	-	4
1-5 yıl arası	3	3	-	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	12	15	3	-	30

20 yıldan fazla çalışanların %33'ü daima, %67'si bazen, eski problemlere yeni çözümler üretip astlarını da bu doğrultuda teşvik ettiklerini belirtmiştir. Yani bu yaş grubunun tamamı dönüştürücü liderlik özellikleri açısından olumludur.

16-20 yıl arası çalışanların %42'si daima, %58'i bazen cevabını verdiklerinden, bu soru açısından dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduklarını diyebiliriz.

11-15 yıl arası çalışanların %40'ı daima, %40'ı bazen ve %20'si nadiren, eski problemlere yeni çözümler üretip astlarını da bu doğrultuda teşvik ettiklerini belirtmiştir. Nadiren cevabı bu soru açısından olumsuzdur. Bu nedenle bu soruya cevap verenlerin %80'i dönüştürücü liderlik açısından olumludur.

6-10 yıl arası çalışanların %25'i daima, %50'si bazen ve %25'i nadiren cevabını vermiştir. Yani grubun %75'i dönüştürücü liderlik açısından olumludur.

1-5 yıl arası çalışanların %50'si daima, %50'si bazen diye cevaplamıştır soruyu. Yine bu grubun da tamamı dönüştürücü liderlik açısından olumludur. Soruya cevap verenlerin %90'ı dönüştürücü liderlik özelliklerini taşımaktadırlar.

43. Hizmet süresi ile yeniliklerden ve liderin değişimden korkmama, hatta kolayca adapte olabilme düzeyi: Personelin hizmet süresi ile liderin yeniliklerden ve değişimden korkmama, hatta kolayca adapte olabilme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.43'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.43: Hizmet süresi ile liderin yeniliklerden ve değişimden korkmama, hatta kolayca adapte olabilme düzeyi.

Çalışma süresi	Yeniliklerden ve değişimden korkmam, hatta kolayca adapte olabilirim.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	2	1	-	-	3
16-20 yıl arası	5	2	-	-	7
11-15 yıl arası	5	5	-	-	10
6-10 yıl arası	1	3	-	-	4
1-5 yıl arası	-	6	-	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	13	17	-	-	30

20 yıldan fazla çalışanların %67'si daima, %33'ü bazen, yeniliklerden ve değişimden korkmadıklarını, hatta kolayca adapte olabildiklerini belirtmiştir. Yani bu yaş grubunun tamamı dönüştürücü liderlik özellikleri açısından olumludur.

16-20 yıl arası çalışanların %72'si daima, %28'i bazen- 11-15 yıl arası çalışanların %50'si daima, %50'si bazen- 6-10 yıl arası çalışanların %25'i daima, %75'i bazen- 1-5 yıl arası çalışanların tamamı bazen yeniliklerden ve değişimden korkmadıklarını, hatta kolayca adapte olabildiklerini belirtmiştir. Bu grup çalışanların da tamamı dönüştürücü liderlik özelliklerine uymaktadır diyebiliriz.

Bütün cevaplar incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin önemli özelliklerinden biri olan yenilik ve değişim, bu grup tarafından kullanılıyor denilebilir. Yani grubun tamamı bu soru açısından dönüştürücü liderlik özelliklerini taşımaktadır. 1-10 yıl arası çalışanların

çok büyük bir bölümünün soruya bazen cevabını vermesi tecrübe arttıkça, yenilik ve değişimlerden daha az korkulduğunu göstermektedir.

44. Hizmet süresi ile liderin hedefinin, çalışanlardan maksimum performans elde etmek olması düzeyi: Personelin hizmet süresi ile liderin hedefinin, çalışanlardan maksimum performans elde etmek olması düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.44'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.44: Hizmet süresi ile liderin hedefinin, çalışanlardan maksimum performans elde etmek olması düzeyi.

Çalışma süresi	Hedefim, çalışanlardan maksimum performans elde etmektir.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	3	-	-	-	3
16-20 yıl arası	6	1	-	-	7
11-15 yıl arası	8	2	-	-	10
6-10 yıl arası	2	2	-	-	4
1-5 yıl arası	4	2	-	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	23	7	-	-	30

20 yıldan fazla çalışanların tamamı daima, hedefinin, çalışanlardan maksimum performans elde etmek olduğunu belirtmiştir. Yani bu yaş grubunun tamamı dönüştürücü liderlik özellikleri açısından olumludur.

16-20 yıl arası çalışanların %86'sı daima, %14'ü bazen- 11-15 yıl arası çalışanların %80'i daima, %20'si bazen- 6-10 yıl arası çalışanların %50'si daima, %50'si bazen- 1-5 yıl arası çalışanların %67'si daima, %33'ü bazen hedefinin, çalışanlardan maksimum performans elde etmek olduğunu belirtmiştir. Bu grup çalışanların da tamamı dönüştürücü liderlik özelliklerine uymaktadır diyebiliriz.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki liderlerin çalışanlarından maksimum performans bekledikleri görülmektedir. Yani grubun tamamı bu soru açısından dönüştürücü liderlik özelliklerini taşımaktadır. 10-20 yıl arası çalışanların, 1-10 yıl arası çalışanlara göre, astlarından daha çok maksimum performans bekledikleri görülmektedir. Buradan, çalışma yılı arttıkça astlardan beklentilerin daha da arttığı sonucuna varabiliriz.

45. Hizmet süresi ile liderin gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket etme düzeyi: Personelin hizmet süresi ile liderin gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket etme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.45’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.45: Hizmet süresi ile liderin gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket etme düzeyi.

Çalışma süresi	Gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket ederim.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
20 yıldan fazla	1	-	2	-	3
16-20 yıl arası	1	4	2	-	7
11-15 yıl arası	1	6	2	1	10
6-10 yıl arası	1	2	1	-	4
1-5 yıl arası	-	5	1	-	6
1 yıldan az	-	-	-	-	-
Toplam	4	17	8	1	30

20 yıldan fazla çalışanların %33’ü daima, %67’si nadiren, gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket ettiklerini belirtmiştir. Bu soru için nadiren ve asla cevabını olumsuz olarak sayabiliriz. Çünkü gerektiği durumların nadir kısmında normların dışına çıkan birey, örgüt için büyük fırsatları kaçırabilir. Zaten kuralların dışına çıkmayı gerektiren durumlar çok sık olmaz. Bu durumlarda da şartları değerlendirmek olumlu olacaktır. Bu nedenle bu soru için dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyanlar sadece %33’dür.

16-20 yıl arası çalışanların %14’ü daima, %58’i bazen ve %28’i de nadiren gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket ettiklerini belirtmiştir. Yine bu grubun da %72’si dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

11-15 yıl arası çalışanların %10’u daima, %60’ı bazen, %20’si nadiren ve %10’u asla cevabını vermiştir. Bu çalışma yılı grubunun da %70’i olumludur denilebilir.

6-10 yıl arası çalışanların %25’i daima, %50’si bazen, %25’i nadiren gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket ettiklerini belirtmiştir. Bu grup çalışanların da %75’i dönüşümcü liderlik özelliklerine uymaktadır diyebiliriz.

1-5 yıl arası çalışanların %83’ü bazen, %17’si nadiren cevabını vermek suretiyle tercihlerini ortaya koymuşlardır.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki liderlerin %70'inin gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket ettiklerini görmekteyiz. Fakat soru için her türlü cevabın verilmesinin farklı fikirlere sahip liderlerin ankete katılmış olduğunu gösterdiğinden, bu yönden olumlu olarak ele alabiliriz.

46. Öğrenim düzeyi ile liderin grup üyelerinin kendisine-bir lider olarak- hayran olmalarını isteme düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile liderin grup üyelerinin kendisine-bir lider olarak- hayran olmalarını isteme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.46'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.46: Öğrenim düzeyi ile liderin grup üyelerinin kendisine-bir lider olarak- hayran olmalarını isteme düzeyi.

Mezuniyet durumu	Grup üyelerinin kendime-bir lider olarak- hayran olmalarını isterim.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	1	2	-	-	3
lisans-ön lisans	11	13	2	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	13	15	2	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin %33'ü daima, %67'si bazen, grup üyelerinin kendisine-bir lider olarak- hayran olmalarını istediklerini belirtmiştir. Bu soru için daima ve bazen cevapları olumlu olarak ele alınabilir. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüştürücü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %42'si daima, %50'si bazen ve %8'i de nadiren grup üyelerinin kendisine-bir lider olarak- hayran olmalarını istediklerini belirtmiştir. Bu soru için nadiren ve asla cevabını olumsuz olarak sayabiliriz. Bu nedenle bu grubun %92'si dönüştürücü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima grup üyelerinin kendisine-bir lider olarak- hayran olmalarını istediğini belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüştürücü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki liderlerin %93'ünün, bu soru açısından dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

47. Öğrenim düzeyi ile grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izleme düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izleme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.47'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.47: Öğrenim düzeyi ile grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izleme düzeyi.

Mezuniyet durumu	Grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izlerim.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	2	1	-	-	3
lisans-ön lisans	22	4	-	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	25	5	-	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin %67'si daima, %33'ü bazen, grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izlediklerini belirtmiştir. Bu soru için daima ve bazen cevapları olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %84'ü daima ve %8'i bazen grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izlediklerini belirtmiştir. Bu grubun da tamamı bu soru için, bu soru açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izlediklerini belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki liderlerin tamamının, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

48. Öğrenim düzeyi ile liderin otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisinin verme düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile liderin otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisinin verme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.48’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.48: Öğrenim düzeyi ile liderin otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisinin verme düzeyi.

Mezuniyet durumu	Otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendim veririm.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	2	-	1	-	3
lisans-ön lisans	14	10	2	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	17	10	3	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin %67’si daima, %33’ü nadiren, otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisinin verdiklerini belirtmiştir. Bu soru için daima ve bazen cevapları olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin %66’sı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %54’ü daima, %38’i bazen ve %8’i nadiren otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisinin verdiklerini belirtmiştir. Bu grubun %92’si bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisinin verdiğini belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki liderlerin %90’ının, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

49. Öğrenim düzeyi ile ulaşılmak istenen hedefin önceden belirlenip çalışanların bu oranda çaba harcama düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile ulaşılmak istenen hedefin önceden belirlenip çalışanların bu oranda çaba harcama düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.49’da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.49: Öğrenim düzeyi ile ulaşılmak istenen hedefin önceden belirlenip çalışanların bu oranda çaba harcama düzeyi.

Mezuniyet durumu	Ulaşılmak istenen hedef önceden belirlenir çalışanlar bu oranda çaba harcar.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	2	1	-	-	3
lisans-ön lisans	22	4	-	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	25	5	-	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin %67'si daima ve %33'ü bazen, ulaşılmak istenen hedefin önceden belirlenip çalışanların bu oranda çaba harcadıklarını belirtmiştir. Bu soru için daima ve bazen cevapları olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %84'ü daima ve %16'sı bazen ulaşılmak istenen hedefin önceden belirlenip çalışanların bu oranda çaba harcadıklarını belirtmiştir. Bu grubun tamamı bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima ulaşılmak istenen hedefin önceden belirlenip çalışanların bu oranda çaba harcadıklarını belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki liderlerin tamamının, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Daima cevaplarının fazlalığı ise dönüşümcü liderlik derecesinin yoğunluğunu göstermektedir.

50. Öğrenim düzeyi ile her işin planlı bir şekilde gerçekleşme düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile her işin planlı bir şekilde gerçekleşme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.50'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.50: Öğrenim düzeyi ile her işin planlı bir şekilde gerçekleşme düzeyi.

Mezuniyet durumu	Her iş planlı bir şekilde gerçekleşir.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	2	1	-	-	3
lisans-ön lisans	9	16	1	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	12	17	1	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin %67'si daima ve %33'ü bazen, her işin planlı bir şekilde gerçekleştiğini belirtmiştir. Bu soru için daima ve bazen cevapları olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %34'ü daima, %61'i bazen ve %5'i de nadiren her işin planlı bir şekilde gerçekleştiğini belirtmiştir. Nadiren işlerin planlandığı gibi gittiğini düşünen kişi dönüşümcü liderlik özelliklerini yansıtmadığı için bu grubun %95'i bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima her işin planlı bir şekilde gerçekleştiğini belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki liderlerin %97'sinin, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

51. Öğrenim düzeyi ile grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna gitme düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna gitme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.51'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.51: Öğrenim düzeyi ile grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna gitme düzeyi.

Mezuniyet durumu	Grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna giderim.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	-	3	-	-	3
lisans-ön lisans	9	17	-	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	10	20	-	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin tamamı bazen, grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna gittiğini belirtmiştir. Bu soru için daima ve bazen cevapları olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %34'ü daima, %66'sı bazen grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna gittiğini belirtmiştir. Bu grubun tamamı bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna gittiğini belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki liderlerin tamamının, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bazen cevabını verenlerin daima diyenlerin 2 katı olması, sürekli ödüllendirmenin ileriki safhalarda verimi düşürebileceği fikrinden kaynaklanıyor olabilir.

52. Öğrenim düzeyi ile işin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartları belirleme düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile işin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartları belirleme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.52'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.52: Öğrenim düzeyi ile işin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartları belirleme düzeyi.

Mezuniyet durumu	İşin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartları belirlerim.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	-	2	1	-	3
lisans-ön lisans	14	10	2	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	15	12	3	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin %67'si bazen ve %33'ü nadiren işin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartları belirlediğini belirtmiştir. Bu soru için daima ve bazen cevapları olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin nadiren cevabını veren %33'lük kısmı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımamaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %54'ü daima, %38'i bazen ve %8'lik kısmı nadiren işin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartları belirlediğini belirtmiştir. Bu grubun %92'lik kısmı bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima işin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartları belirlediğini belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki liderlerin %90'ının, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

53. Öğrenim düzeyi ile grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağlama düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağlama düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.53'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.53: Öğrenim düzeyi ile grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağlama düzeyi.

Mezuniyet durumu	Grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağlarım.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	1	1	1	-	3
lisans-ön lisans	15	10	1	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	17	11	2	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin %33'ü daima, %33'ü bazen ve %33'ü nadiren grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağladıklarını belirtmiştir. Bu soru için daima ve bazen cevapları olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin nadiren cevabını veren %33'lük kısmı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımamaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %58'i daima, %38'i bazen ve %4'lük kısmı nadiren grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağladıklarını belirtmiştir. Bu grubun %96'luk kısmı bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağladıklarını belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki liderlerin %94'ünün, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

54. Öğrenim düzeyi ile liderin grup üyeleri ile arasında sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olma düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile liderin grup üyeleri ile arasında sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olma düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.54'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.54: Öğrenim düzeyi ile liderin grup üyeleri ile arasında sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olma düzeyi.

Mezuniyet durumu	Grup üyeleri ile aramda sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğu doğrudur.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	-	-	-	3	3
lisans-ön lisans	1	7	4	14	26
Lise	-	-	-	1	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	1	7	4	18	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin tamamı asla, grup üyeleri ile arasında sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğunun doğru olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü bir liderin astlarıyla çıkar ilişkisinde olamayacağı için, bu soru açısından nadiren ve asla cevapları olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %4'ü daima, %27'si bazen, %4'lük kısmı nadiren ve %65'i asla grup üyeleri ile arasında sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğunun doğru olduğunu belirtmiştir. Bu grubun %69'luk kısmı bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, asla grup üyeleri ile arasında sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğunun doğru olduğunu belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki nadiren ve asla cevabını veren liderlerin, yani grubun %70'inin, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

55. Öğrenim düzeyi ile liderin motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi(para,unvan,terfi...)faktörleri kapsama düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile liderin motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi(para,unvan,terfi...)faktörleri kapsama düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 5.55'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.55: Öğrenim düzeyi ile liderin motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi(para,unvan,terfi...)faktörleri kapsama düzeyi.

Mezuniyet durumu	Motivasyon aracım manevi faktörlerden çok maddi(para,unvan,terfi...)faktörleri kapsar.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	-	-	1	2	3
lisans-ön lisans	-	3	13	10	26
Lise	-	-	-	1	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	-	3	14	13	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin %33'ü nadiren ve %67'si motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi(para,unvan,terfi...)faktörleri kapsadığını belirtmiştir. Dönüşümcü bir liderin motivasyon faktörlerinin sadece maddi faktörler olamayacağı için, bu soru açısından nadiren ve asla cevapları olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %11'i bazen, %50'lik kısmı nadiren ve %39'u asla motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi (para,unvan,terfi...) faktörleri kapsadığını belirtmiştir. Bu grubun %89'luk kısmı bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, asla motivasyon aracının manevi faktörlerden çok maddi (para,unvan,terfi...) faktörleri kapsadığını belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki nadiren ve asla cevabını veren liderlerin, yani grubun %90'ının, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

56. Öğrenim düzeyi ile liderin yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olma düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile liderin yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olma düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.56'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.56: Öğrenim düzeyi ile liderin yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olma düzeyi.

Mezuniyet durumu	Yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olurum.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	3	-	-	-	3
lisans-ön lisans	17	9	-	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	21	9	-	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin tamamı daima yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olduğunu belirtmiştir. Bu soru açısından daima ve bazen cevapları olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %65'i daima ve %35'lik kısmı bazen yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olduğunu belirtmiştir. Bu grubun da tamamı bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olduğunu belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki daima ve bazen cevabını veren liderlerin, yani grubun tamamının, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

57. Öğrenim düzeyi ile liderin zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin verme düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile liderin zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin verme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.57'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.57: Öğrenim düzeyi ile liderin zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin verme düzeyi.

Mezuniyet durumu	Zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin veririm.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	-	3	-	-	3
lisans-ön lisans	3	17	4	2	26
Lise	-	1	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	3	21	4	2	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin tamamı bazen, zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin verdiğini belirtmiştir. Bu soru açısından daima ve bazen cevapları olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %12'si daima, %65'lik kısmı bazen, %15'i nadiren ve %8'i asla, zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin verdiğini belirtmiştir. Bu grubun da %77'si bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, bazen zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin verdiğini belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki daima ve bazen cevabını veren liderlerin, yani grubun %80'inin, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Bazen cevabının çoğunlukta olması, liderlerin, daima liderliği vermektense, bazen vermenin daha doğru olacağını düşündüğünü göstermektedir.

58. Öğrenim düzeyi ile liderin taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçirme düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile liderin taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçirme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.58'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.58: Öğrenim düzeyi ile liderin taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçirme düzeyi.

Mezuniyet durumu	Taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçiririm.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	1	2	-	-	3
lisans-ön lisans	15	11	-	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	17	13	-	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin %33'ü daima, %67'si bazen, taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçirdiğini belirtmiştir. Bu soru açısından daima ve bazen cevapları olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %58'i daima ve %42'lik kısmı bazen, taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçirdiğini belirtmiştir. Bu grubun da tamamı bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin verdiğini belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki daima ve bazen cevabını veren liderlerin, yani grubun tamamının, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

59. Öğrenim düzeyi ile liderin herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yaratma düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile liderin herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yaratma düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.59'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.59: Öğrenim düzeyi ile liderin herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yaratma düzeyi.

Mezuniyet durumu	Herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yaratım.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	3	-	-	-	3
lisans-ön lisans	11	14	-	1	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	15	14	-	1	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin tamamı daima, herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yarattığını belirtmiştir. Bu soru açısından daima ve bazen cevapları olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüştürücü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %42'si daima, %54'lük kısmı bazen ve %4'ü asla, herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yarattığını belirtmiştir. Bu grubun da %96'sı bu soru için, dönüştürücü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yarattığını belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüştürücü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki daima ve bazen cevabını veren liderlerin, yani grubun %97'si, bu soru için dönüştürücü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

60. Öğrenim düzeyi ile liderin risk alma düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile liderin risk alma düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.60'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.60: Öğrenim düzeyi ile liderin risk alma düzeyi.

Mezuniyet durumu	Risk almayı severim.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	-	1	2	-	3
lisans-ön lisans	4	20	2	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	5	21	4	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin %33'ü bazen, %67'si nadiren, risk almayı sevdiğini belirtmiştir. Bu soru açısından kimi zaman daima, bazen ve çok da az olsa nadiren cevapları olumlu sayılabilir. Fakat nadiren cevabının olumsuz yönü biraz daha fazla olduğundan olumsuz sayılabilir. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin %33'ü bu soru açısından dönüştürücü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %15'i daima, %77'lik kısmı bazen ve %8'i nadiren, risk almayı sevdiğini belirtmiştir. Bu grubun da %92'si bu soru için, dönüştürücü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima risk almayı sevdiğini belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüştürücü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki daima ve bazen cevabını veren liderlerin, yani grubun %87'si, bu soru için dönüştürücü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

61. Öğrenim düzeyi ile astların yapılan işlerde sorumluluk almalarının lidere göre başarının önemli bir faktörü olma düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile astların yapılan işlerde sorumluluk almalarının lidere göre başarının önemli bir faktörü olma düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.61'de gösterildiği şekildedir.



Tablo 4.61: Öğrenim düzeyi ile astların yapılan işlerde sorumluluk almalarının lidere göre başarının önemli bir faktörü olma düzeyi.

Mezuniyet durumu	Astların yapılan işlerde sorumluluk almaları bana göre başarının önemli bir faktörüdür.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	3	-	-	-	3
lisans-ön lisans	23	2	1	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	27	2	1	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin tamamı, astların yapılan işlerde sorumluluk almaları bana göre başarının önemli bir faktörüdür demiştir. Bu soru açısından daima ve bazen cevabı olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %88'i daima, %8'i bazen ve %4'ü nadiren, astların yapılan işlerde sorumluluk almaları bana göre başarının önemli bir faktörüdür demiştir. Bu grubun da %96'sı bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima astların yapılan işlerde sorumluluk almaları bana göre başarının önemli bir faktörüdür demiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki daima ve bazen cevabını veren liderlerin, yani grubun %97'si, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

62. Öğrenim düzeyi ile liderin eski problemlere yeni çözümler üretip astlarını da bu doğrultuda teşvik etme düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile liderin eski problemlere yeni çözümler üretip astlarını da bu doğrultuda teşvik etme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.62'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.62: Öğrenim düzeyi ile liderin eski problemlere yeni çözümler üretip astlarını da bu doğrultuda teşvik etme düzeyi.

Mezuniyet durumu	Eski problemlere yeni çözümler üretip astlarını da bu doğrultuda teşvik ederim.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	2	1	-	-	3
lisans-ön lisans	9	14	3	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	12	15	3	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin %67'si daima, %33'ü bazen, eski problemlere yeni çözümler üretip astlarını da bu doğrultuda teşvik ettiğini belirtmiştir. Bu soru açısından daima ve bazen cevabı olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %34'ü daima, %54'ü bazen ve %12'si nadiren, eski problemlere yeni çözümler üretip astlarını da bu doğrultuda teşvik ettiğini belirtmiştir. Bu grubun da %88'i bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima eski problemlere yeni çözümler üretip astlarını da bu doğrultuda teşvik ettiğini belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki daima ve bazen cevabını veren liderlerin, yani grubun %90'ı, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

63. Öğrenim düzeyi ile liderin yeniliklerden ve değişimden korkmama, hatta kolayca adapte olabilme düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile liderin yeniliklerden ve değişimden korkmama, hatta kolayca adapte olabilme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.63'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.63: Öğrenim düzeyi ile liderin yeniliklerden ve değişimden korkmama, hatta kolayca adapte olabilme düzeyi.

Mezuniyet durumu	Yeniliklerden ve değişimden korkmam, hatta kolayca adapte olabilirim.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	3	-	-	-	3
lisans-ön lisans	9	17	-	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	13	17	-	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin tamamı daima, yeniliklerden ve değişimden korkmadığını, hatta kolayca adapte olabildiğini belirtmiştir. Bu soru açısından daima ve bazen cevabı olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %34'ü daima ve %66'sı bazen, yeniliklerden ve değişimden korkmadığını, hatta kolayca adapte olabildiğini belirtmiştir. Bu grubun da tamamı bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima yeniliklerden ve değişimden korkmadığını, hatta kolayca adapte olabildiğini belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki daima ve bazen cevabını veren liderlerin, yani grubun tamamı, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

64. Öğrenim düzeyi ile liderin hedefinin, çalışanlardan maksimum performans elde etmek olması düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile liderin hedefinin, çalışanlardan maksimum performans elde etmek olması düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.64'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.64: Öğrenim düzeyi ile liderin hedefinin, çalışanlardan maksimum performans elde etmek olması düzeyi.

Mezuniyet durumu	Hedefim, çalışanlardan maksimum performans elde etmektir.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	3	-	-	-	3
lisans-ön lisans	19	7	-	-	26
Lise	1	-	-	-	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	23	7	-	-	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin tamamı daima, hedefinin, çalışanlardan maksimum performans elde etmek olduğunu belirtmiştir. Bu soru açısından daima ve bazen cevabı olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin tamamı bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %73'ü daima ve %27'si bazen, hedefinin, çalışanlardan maksimum performans elde etmek olduğunu belirtmiştir. Bu grubun da tamamı bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, daima hedefinin, çalışanlardan maksimum performans elde etmek olduğunu belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşıdığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki daima ve bazen cevabını veren liderlerin, yani grubun tamamı, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

65. Öğrenim düzeyi ile liderin gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket etme düzeyi: Personelin öğrenim düzeyi ile liderin gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket etme düzeyi itibarıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 4.65'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.65: Öğrenim düzeyi ile liderin gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket etme düzeyi.

Mezuniyet durumu	Gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket ederim.				Toplam
	Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
yüksek lisans-doktora	-	2	1	-	3
lisans-ön lisans	4	15	7	-	26
Lise	-	-	-	1	1
ilk-orta	-	-	-	-	-
Toplam	4	17	8	1	30

Yüksek lisans-doktora öğrenim düzeyindekilerin %67'si bazen, %33'ü nadiren, gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket ettiğini belirtmiştir. Bu soru açısından daima ve bazen cevabı olumludur. Bu nedenle bu gruptaki liderlerin %67'si bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.

Lisans-ön lisans öğrenim düzeyindekilerin %15'i daima, %58'i bazen ve %27'si nadiren gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket ettiğini belirtmiştir. Bu grubun da tamamı bu soru için, dönüşümcü liderlik açısından olumludur.

Lise öğrenim düzeyindeki tek lider, asla gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket ettiğini belirtmiştir. Bu cevap da bu kişinin bu soru açısından dönüşümcü liderlik özelliğini taşımadığını belirtmektedir.

Bütün cevaplar incelendiğinde, bu gruptaki daima ve bazen cevabını veren liderlerin, yani grubun %80'i, bu soru için dönüşümcü liderlik açısından olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

4.2.3. Anket Uygulanan Personelin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Önem Derecesine İlişkin Ortalamalar:

Dönüşümcü liderliğe ilişkin 20 soruya verilen cevapların ortalamaları Tablo 4.66'da sıra ile gösterilmiştir:

Tablo 4.66: Anket Uygulanan Personelin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Önem Derecesine İlişkin Ortalamalar

ANKET SORULARI	N	Min	Max	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
Gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket ederim	30	1	4	2,20	,714	,510
Zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin veririm	30	1	4	2,17	,699	,489
Risk almayı severim	30	1	3	1,97	,556	,309
Grup üyeleri ile aramda sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğu doğrudur	30	1	4	1,70	,952	,907
Eski problemlere yeni çözümler üretip astlarımı da bu doğrultuda teşvik ederim	30	1	3	1,70	,651	,424
Motivasyon aracım manevi faktörlerden çok maddi (para, ünvan, terfi...) faktörleri kapsar	30	1	3	1,67	,661	,437
Her iş planlı bir şekilde gerçekleşir	30	1	4	1,67	,661	,437
Grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna giderim	30	1	2	1,67	,479	,230
Grup üyelerinin kendime -bir lider olarak- hayran olmalarını isterim	30	1	3	1,63	,615	,378
İşin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartları belirlerim	30	1	3	1,60	,675	,455
Yeniliklerden ve değişimden korkmam	30	1	2	1,57	,504	,254
Herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yaratırım	30	1	4	1,57	,679	,461
Otoriteyi elimde bulundurmak için son kararları her zaman kendim veririm	30	1	3	1,53	,681	,464
Grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağlarım	30	1	3	1,50	,630	,397
Taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçiririm	30	1	2	1,43	,504	,254
Yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olurum	30	1	2	1,30	,466	,217
Hedefim, çalışanlardan maksimum performans elde etmektir	30	1	2	1,23	,430	,185
Grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izlerim	30	1	2	1,17	,379	,144
Ulaşılmak istenen hedef önceden belirlenir ve çalışanlar bu oranda çaba harcar	30	1	2	1,17	,379	,144
Astların yapılan işlerde sorumluluk almaları bana göre başarının önemli bir faktörüdür	30	1	3	1,13	,434	,189

Tablo 4.66’da dönüşümcü liderliğe ilişkin ortalamalar büyükten küçüğe doğru sıralı olarak verilmiştir. Tespit edilen ortalamaların dönüşümcü liderlik düzeyini tespit etmek üzere 4’lü Likert Ölçeğinde hangi cevap aralığında olduğunu tespit etmek amacıyla kullanılacak değer aralıkları Tablo 4.67’de gösterilmiştir.

Tablo 4.67: Ortalama Değerlerin Likert Ölçeği Karşılığı

Ortalama Değer Aralıkları	4’lü Likert Ölçeğinde Karşılığı
1.00-1.75	Çok Fazla
1.76-2.50	Fazla
2.51-3.25	Orta
3.26-4.00	Az

Tablo 4.66’daki dönüşümcü liderlik ortalamalarının Tablo 4.67’deki karşılıklarını incelediğimizde toplam 20 cevaptan 3 tanesinin 1.76-2.50 değer aralıklarında olduğu, dolayısıyla ‘Fazla’ düzeyde dönüşümcü liderlik oluşturduğunu söyleyebiliriz. 17 cevap 1.00-1.75 değer aralığında olup, çok fazla düzeyinde dönüşümcü liderlik olarak algılanmıştır.

Araştırma konusu olan liderlerin dönüşümcü liderlik düzeylerini ortaya koymak amacıyla tüm sorulara verilen cevapların ortalaması alınarak Tablo 4.68 oluşturulmuştur.

Tablo 4.68: Ankete Katılan Liderlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri

	Standart Sapma	Ortalama	Tablo Karşılığı
Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri	0.58	1.57	Çok Fazla

Tablo 4.68’de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik düzeylerinin genel ortalaması 1.57 çıkmıştır ve bu da ankete katılan liderlerin dönüşümcü liderlik düzeyleri ‘çok fazla’ olarak ortaya çıkarmaktadır. Bir başka deyişle ankete katılan liderlerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin optimum şekilde olduğunu değerlendirebiliriz.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu araştırma sonucunda; ankete katılan liderlerin 'çok fazla' seviyesinde dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıkları anlaşılmaktadır. Çok fazla seviyesinde olan, 1.57 seviyesinde dönüşümcü liderlik düzeyi tespit edilmiştir. Aslında 1.57 seviyesi çok fazla düzeyinde olsa da, fazla seviyesine de yakınlığı söz konusudur. Çok fazla seviyesinin çıkmasına sebep olan kaynakların başında, çalışanların tamamına yakının eğitim düzeylerinin en az lisans düzeyinde olması, gelmektedir. Lisans seviyesi düzeyindekilerin, liderlik faktörlerini kullanırken, modern yöntemleri kullanma oranlarının yüksek olması, beklenen bir unsurdur. Anket cevaplarına dikkat edildiğinde bazı durumlar için, tecrübe arttıkça dönüşümcü liderliğe yaklaşıldığı, bazı durumlar için de genç rütbelilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yani iş yaşamındaki tecrübe, kişiye farkında olmadan dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıtmaktadır veya tam tersi olarak iş yaşamındaki tecrübesizlik dönüşümcü liderlik özelliklerini kullanmak isteyen genç rütbedeki bir lidere olumsuz olarak yansımaktadır. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, bu durumun en az lisans düzeyindeki liderler için geçerli olma ihtimali yüksektir. Çünkü öğrenim düzeyi düşük olan liderlerin geleneksel liderlik yöntemlerini kullanma oranları daha yüksek olacaktır. Bu durumlar göz önüne alındığında, oluşan olumsuz şartlar çok iyi irdelenerek, çözümler üzerinde çalışılarak dönüşümcü liderlik özelliklerini uygulama açısından oluşacak olumsuzluklar giderilebilir.

Liderlerin uyguladığı motivasyon faktörlerinden biri olan maddi faktörler, ankete katılan liderlerin de uyguladığı faktörlerden biri olarak görülmektedir. Bu maddi faktörler; erken terfi, takdirle ödüllendirme, şerit rozet ve parasal ödül olarak kabul edilebilir. Fakat bunu kullanırken aşırıya kaçılmaması gerektiği, verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Astların doğaları icabı, maddi faktörleri benimsedikleri fakat bunun sürekli olmasının, devamlı bir beklentiye neden olup ileride olumsuzluğa sebep olabileceği için, liderlerin bu düşünceye sahip oldukları düşünülebilir.

Liderlerin ankete verdikleri cevaplar incelendiğinde, genelde her işin kontrolleri altında olması gerektiğini düşündükleri, fakat oluşabilecek yeni şartlara karşı da yeni yöntemler kullanmaktan çekinmedikleri ve astlarını bu yönde teşvik ettikleri görülmektedir. Örgütün hedefine ulaşabilmesi için, gerekli tedbirleri alması ve astlarını

bu yönde inandırma yoluyla teşvik ettikleri görülmektedir. Bu sonuçlar da bize neden liderlerin dönüşümcü liderlik seviyelerinin çok fazla çıktığını da anlatmaktadır.

Bu anket de göstermektedir ki, liderler dönüşümcü liderlik özelliklerini kullanmanın kendilerini ve örgütü daha başarılı kılacağı fikrine sahiptirler. Bu fikre sahip olmayan liderlere, modern liderlik teorilerinden olan dönüşümcü liderliğin önemi anlatılmalı ve etkililiği inandırılmalıdır. Örgüte yeni girmiş genç liderlerin, tecrübesizlikten kaynaklanan eksikliklerini, dönüşümcü liderliği özümseyerek ve gereken yerlerde tecrübeli liderlerden destek alarak, kapatabilecekleri söylenebilir.

Son olarak şunu söyleyebiliriz ki; ankete katılanların tercih ettikleri ve daima kullanmak istedikleri liderlik şekli dönüşümcü liderliktir ve dönüşümcü liderliğin kendilerini olumlu yönde etkilediğini düşünmektedirler.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- BASS, Bernard, **Stogdill's Handbook Of Leadership**, The Free Pres, New York, 1981.
- CONGER, J.A. and R.N. Kanungo, **Behavioral Dimensions of Charasmatic Leadership**, Jossey Bass Inc., San Francisco, 1988.
- DAFT, Richard L., **Management**, The Dryden Press, 1991.
- DEMİREL, Süleyman, 'Liderlik 2000 Konferansı' , **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 2000 (15 Kasım).
- DERELİ, Toker, **Organizasyonlarda Davranış**, İ.Ü. İktisat Fakültesi İktisat ve İktimayat Enstitüsü Yay., İstanbul, 1976.
- DİNÇER, Ömer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, 1.Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1996.
- DÜREN, A. Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, 2.Baskı, Alfa Yay., İstanbul, 2002.
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay., 1991.
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1993.
- ERGENELİ, Azize, **Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi ile İlişkilendirilmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, SBE, Ankara, 1992.
- GARDNER, W.L., **The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective**, Academy of Management Executives, 1992.
- GÜLEÇ, Hüseyin Başol, **Değişimci Liderlik**, Yayınlanmamış Doktora Semineri, İnönü Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı.
- GÜNEY, Salih, **Davranış Bilimleri**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 1997. GÜNEY, Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yay., Ankara, 2000.
- GÜNEY, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Semra Arıkan, 1.Baskı, Nobel Yay., Ankara, 2001.
- HAKMAN, Michael, E.Craig Johnson, **Leadership**, Waveland Pres Inc, USA, 1996.
- HESSELBEIN, Frances, Marshall Goldsmith ve Richard Beckhard, **The Leader Of The Future**, Jossey&Bass, San Francisco, 1996.
- HUNT, James, **Leadership: A New Synthesis**, Sage Pub, USA, 1991, s.193-194
- İNCİ, Müge, **Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

- KATZ, D. ve R.Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev. Halil Can, Yavuz Bayar), TODAİE Yay. 1977.
- KILINÇ, Tanıl, **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Lider Yaklaşımı**, 21. yy'da Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, 5-6 Haz., İstanbul, 1997.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, Beta Yay., İstanbul 1998.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2001.
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill, USA, 1992.
- ROBBINS, Stephan, **Managing Organizational Conflict**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.1974.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi Yay., Bursa, 1995.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2.Baskı, Nobel Yay., Ankara, 2001.
- ŞİMŞEK, M.Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Baskı, Damla Matbaacılık, Konya, 1997.
- TEKARSLAN, Erdal ve Arkadaşları, **Sosyal Psikoloji**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989.
- TEZCAN, Mahmut, **Eğitim Sosyolojisine Giriş**, İ.Ü. Basımevi, Ankara, 1981.
- TOPÇU, Emel, **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1999.
- TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, c.1, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1971.
- UYGUÇ, N., E.Duygulu ve N. Çıraklar, **Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans**, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Kongresi Bildirileri Kitabı, 2000.
- ÜLKER, Gönül, **Yönetici ve Lider**, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt-1.
- YUKL, Gary, **Leadership In Organizations**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989.
- ZEL, Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yay.,Ankara, 2001.

SÜRELİ YAYINLAR

- ATWATER, Lanne E., Francis J. Yammarino, **Personal Attributes as Predictors of Superiors and Subordinates Perception of Military Academy Leadership**, Hum Relations, Vol:46, Iss:5, 1993.
- AYTAÇ, Tufan, **Karizmatik Liderlik**, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi,, Ağustos- Eylül 2003.
- BASS, Bernard, Paul Steidmeier, **Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior**, Leadership Quarterly, Vol: 10, Issue: 2, 1999.
- CONGER, Jay, Rabindra N. Kanungo, **Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings**, Academy of Management Review, Vol.12, No:4, 1987.
- CONGER, Jay, **Transformational and Charismatic Leadership in Organizations**, Leadership Quarterly, Vol:10, Issue:2, 1999.
- DEGROOT, T., K.D. and T.C. Cross, **A Meta-Analysis To Review Organizational Outcomes Related To Charismatic Leadership, Organizational Behavior; Leadership; Meta-Analysis**, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol:17, Iss:4, 2000.
- DOUPHINAIS, William, **Forging the Path to Power**, Security Management, Vol:41, Iss:1,1997.
- GASTIL, John, **A Definition of Illustration of Democratic Leadership**, Human Relation, Vol:47, No:8, 1994.
- GROUNDSTEIN, A. Rivka, **Bilateral Transformational Leadership, Administration and Society**, Vol:31, Iss:2, 1999.
- HOUSE, R.J., J.M.Howell, **Personality and Charismatic Leadership**, The Leadership Quarterly, Vol:3, 1992.
- HOWELL, Jane M. ve Bruce J. Avolio, **Charismatic Leadership: Submission or Liberation**, Business Quarterly, Vol:60, No:1, Autumn 1995
- KILINÇ, Tanıl, **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I)**, Karizmatik Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1995.
- KILINÇ, Tanıl, **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I)**, Karizmatik Liderlik: Tanımları ve Olumlu-Olumsuz Yönleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1995.

- KILINÇ, Tanıl, **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I), Karizmatik Liderlik Kuramlarının Mukayesesi ve Değerlemesi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1995.
- KILINÇ, Tanıl, **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I), Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1995.
- KILINÇ, Tanıl, **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I), Karizmaya Sosyal Sirayet (Bulaşma)Yaklaşımı**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1995.
- KILINÇ, Tanıl, **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I), Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1995.
- KILINÇ, Tanıl, Şehrinaz Polat, **Başarı Değerlemenin Hemşire Güdüleme Üzerine Etkileri- Hastane Yönetimi**, Yıl:1, Sayı:2,Eylül 1997.
- LARSSON, S. and L. Rönnmark, **The Concept of Charismatic Leadership Its Application to An Analysis of Social Movements And A Voluntary Organization In Sweden**, International Journal of Public Sector Management, Vol:9, No:7, 1996.
- MALROSE, Ken, **Leader as Servant**, Executive Excellence, Vol:13, Iss:4, 1996.
- SHAMİR, Boas, **An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories**, Leadership Quarterly, Vol:10, Issue:2, 1999.
- SILVERMAN, Adam D., **A Tradition of Gutsy Leadership**, Public Manager, Vol:25, Iss:3, 1996.
- SOSİK, Megerian, J.John, **Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance**, Group and Organization Management, Vol:24, Iss:3, 1999.
- WILLIAMS, J. Clifton, **Status Systems**, Baylor Business Review, Vol:14, Iss:2, 1996.
- YUMMORİNO, Francis J., Alan J. Dubinsky, Lucette B. Comer, Marvin A. Jolson, **Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple Levels of Analysis Perspective**, Academy of Management Journal, Vol:40, Iss:1,1997.
- ZEL, Uğur, **Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik**, Verimlilik Dergisi, Millî Prodüktivite Merkezi Yay., Ankara, 1997.

İTERNET YAYINLARI

ANDERSEN, Arthur, İnsan Kaynakları Danışmanlığı, **Liderlik Anlayışında Yeni Yaklaşımlar: Transformasyonel, Transaksiyonel ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları**, <http://www.insankaynaklari.com>, 18 Eylül 2003.

ARSLAN, Akın, **Bilgi Toplumu Liderliği İle Karizmatik Liderliğin Mukayesesi**, <http://www.konics.com/topic>, 25 Mayıs 2003.

BARBUTO, John E., **Full Range Leadership**, 2001, <http://www.ianr.unl.edu>, 6 Ekim 2002.

GÜL, Hasan, **Karizmatik Liderlik**, <http://www.konics.com>, 22 Kasım 2003.

ROBİNSON, Marcus S., **Transformational Leadership**, <http://www.google.com>, 16 Ekim 2002.

TABAK, Akif, **Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri**, www.eylem.com.tr, 21 Ekim 2003.

TAŞTAN, Seçil, **Karizmatik ve Bilgi Toplumu Liderlerinin Mukayesesi**, <http://www.insankaynaklari.gökceada.com>, 14 Nisan 2002.

YAVUZ, Cansel Akyol, **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**, <http://www.insankaynaklari.com>, 20 Eylül 2003.

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİ ORTAYA KOYMAYA YÖNELİK
ANKET FORMU
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız:
a) 20-30 b) 31-40 c) 41-50 d) 51-60 e) 61. ve üstü
2. Son Olarak Bitirdiğiniz Okul:
a) İlk-Orta b) Lise c) Lisans-Önlisans d) Yüksek Lisans-Doktora
3. Ne Kadar Süredir Çalışmaktasınız:
a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl arası c) 6-10 yıl arası
d) 11-15 yıl arası e) 16-20 yıl arası f) 20 yıldan fazla
4. Şu Andaki Göreviniz ve Pozisyonunuz Nedir:
a) Alay Komutanı-Alay Komutan Yardımcısı
b) Tabur Komutanı
c) Bl.-Filo Komutanı
d) Tk. Komutanı
e) Kısım Komutanı
5. Sorumluluk Alanınızdaki Ast Sayısı:
a) 20'den az b) 21-50 c) 51-100
d) 100-500 e) 500-1000 f) 1000'den çok

Bir lider olarak aşağıdaki durumlarda nasıl davranırsınız? Uygun cevabı işaretleyiniz.

- 1) Grup üyelerinin kendime-bir lider olarak hayran olmalarını isterim.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 2) Grup üyelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izlerim.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 3) Otoriteyi elimde bulundurmak için son kararları her zaman kendim veririm.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 4) Ulaşılmak istenen hedef önceden belirlenir ve çalışanlar bu oranda çaba harcar.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 5) Her iş planlı bir şekilde gerçekleşir.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 6) Grup üyelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna giderim.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla

- 7) İşin yapılma şekilleri ile ilgili olarak standartları belirlerim.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 8) Grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağlarım.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 9) Grup üyeleri ile aramda sonuçta karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğu doğrudur.
a) asla b) nadiren c) bazen d) daima
- 10) Motivasyon aracım manevi faktörlerden çok maddi (para, unvan, terfi...) faktörleri kapsar.
a) asla b) nadiren c) bazen d) daima
- 11) Yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açık olurum.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 12) Zaman zaman grup üyelerinin liderliği almalarına izin veririm.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 13) Taraftarların yaptığı önerileri dikkatle dinleyerek, gerektiğinde bu önerileri hayata geçiririm.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 14) Herkesin inandığı bir vizyon ve misyon yaratırım.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 15) Risk almayı severim.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 16) Astların yapılan işlerde sorumluluk almaları bana göre başarının önemli bir faktörüdür.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 17) Eski problemlere yeni çözümler üretip astlarımı da bu doğrultuda teşvik ederim.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 18) Yeniliklerden ve değişimden korkmam, hatta kolayca adapte olabilirim.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 19) Hedefim, çalışanlardan maksimum performans elde etmektir.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla
- 20) Gerektiğinde sahip olunan normlar ve kurallar dışında hareket ederim.
a) daima b) bazen c) nadiren d) asla

