

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE DEĞİŞİMDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK PARADİGMASI

M. Fatih AKSARAYLI¹

ÖZET

İçinde bulunduğumuz sürekli değişim çağında; çevresel değişimleri fırsatlara çevirebilen liderlik biçimi olarak ifade edilen dönüştürücü liderlik tarzına sahip yönetim anlayışının tüm kurumlarda önemi gittikçe artmaktadır. Dönüştürücü liderlik, çevresel faktörlerin değerlendirilip fırsata dönüştürülmesini, işletmelere rekabet üstünlüğü ve geleceğe dönük vizyoner bir bakış açısının kazandırılmasını amaçlamaktadır. Dönüştürücü liderlik tarzına sahip kurumlar, işletme süreçlerini iyileştirerek, olayları yeni bir gözle değerlendirebilen, değişime ve geleceğin ortaya çıkarabileceği fırsat ve tehditlere hazır, adaptasyon yeteneği yüksek kurumlar haline gelmektedir. Bu bağlamda değişim çağında dönüştürücü liderlik nitelikleri ağır basan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmada; dönüştürücü liderlik kavramının ve boyutlarının açıklanması, dönüştürücü liderliğin kurumsal öğrenme ilişkisinin belirlenmesi ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigmasının ortaya konması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Dönüştürücü Liderlik Boyutları, Değişim, Kurumsal Öğrenme.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND THE 'TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PARADİGM' IN CHANGE

The constantly changing era, which we are in now, the importance of transformational leadership style management, expressed as a leadership style which transforms environmental changes into opportunities is increasing in all institutions gradually. Transformational leadership aims to assess the environmental factors and transform them into opportunities and to gain the businesses competitive advantage and a forward visionary insight. The organizations which have transformational leadership style are becoming organizations which assess the phenomenons with a new eye are ready for the changes, the opportunities and the threats that future may create and the adaptability of which are high as improving their business processes. In this context, in the era of change, the leaders whose transformational leadership qualities outweigh are needed. In the study, it is aimed to explain the concept and the aspects of transformational leadership, to determine the organizational learning relationship and to reveal the transformational leadership paradigm in change.

Key Words: Transformational Leadership, The Aspects of Transformational Leadership, Change, Organizational Learning.

¹ Uzman, Süleyman Demirel Üniversitesi, Rektörlük,
fatihaksarayli@sdu.edu.tr

1. GİRİŞ

Belirli şartlar altında belirli şahsi veya takım amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilen liderlik kavramı (Koçel, 2011: 569), son 50 yıl boyunca ortaya koyduğu teorileri ile “bazı insanlar başarılı olurken neden bazıları başarısız kalmaktadır?” sorusuna cevap aramaktadır (Tagoe, 2011: 88).

Gelişen ve değişen kurum yapıları, iş yapış biçimleri ve çevre faktörleri liderlik yaklaşımlarında da gelişmeler meydana getirmiştir. 20. yüzyılın başlarında karizmatik özellikler liderlik için yeterli sayılmakla birlikte 1930’ lara geldiğimizde liderin yaş, boy, kilo gibi fiziksel özellikleri; eğitim, yükselme gibi sosyal özellikleri; kendine güvenme, güven verme, iyi diyalog kurma gibi kişilik özellikleri üzerinde yoğunlaşan lider özellikleri yaklaşımı geliştirilmiştir.

Her liderin ortak özellikleri olmaması ve belirgin olarak aynı özellikleri göstermemesi üzerine 1940-1960 yılları arasında geçerli olan ve liderin davranışlarına odaklanan bir yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre etkin bir liderliğin oluşması liderin özelliklerinden ziyade astlarına karşı tutumu, iletişim kurma şekli, amaçları belirlemede izlediği yol gibi davranış şekilleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Sürekli bir değişimin var olması, çevre ve insan yapılarındaki farklılaşma her zaman geçerli bir liderlik modelinin oluşmasını engellemiş ve 1960’ lardan 1980’ lere kadar geçerli olacak durumsallık yaklaşımını doğurmuştur. Durumsallık yaklaşımına göre liderlik yere ve zamana göre değişen, her duruma göre farklı rollerin belirlendiği yönetsel davranışlardır. 1978’ den itibaren Burns ve Bass’ ın ortaya çıkardığı çağdaş yaklaşımlar içerisinde geçmişle bugünü bağdaştıran etkileşimci liderlik ve bugün ile geleceği bağdaştıran dönüştürücü liderlik kavramları ortaya çıkmıştır ve günümüze kadar geçerliliğini sürdürmektedir.

Değişen ve gelişen çevre şartlarına, teknolojiye, bilgi düzeyine, ekonomiye, sosyal-kültürel faktörlere ve insana odaklanan dönüştürücü liderlik yaklaşımında amaç insanlar üzerinde bir dönüşüm elde ederek kurumun zamanın ihtiyaçlarına göre değişimini ve çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlamaktır.

Bu kapsamda ele alınan çalışmada öncelikle liderlik yaklaşımı çerçevesinde dönüştürücü liderlik kavramına yer verilmiş, sonrasında bu liderlik biçiminin kurum yapısı içerisindeki boyutları anlatılmış, liderliğin kurumsal öğrenme ilişkisi belirtilmiş ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigması ortaya konmuştur.

2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TANIMI VE KAPSAMI

1980’ li yıllara yaklaşırken yönetim araştırmacıları liderliğin duygusal ve sembolik tarafının etkilerini ele almaya başlamışlardır. Bu süreç liderin izleyicilerini fedakârlıkta bulunmaya nasıl ikna ettiklerini ve kurumun

menfaatlerini kendi şahsi menfaatlerinin üstünde tutmalarını sağlamayı nasıl başardıklarını anlamamıza yardımcı olmaktadır.

İlk defa 1978 yılında Mc Gregor Burns' ın "Liderlik" adlı kitabında yerini bulan dönüştürücü liderlik kavramı daha sonra Bernard Bass ve arkadaşları tarafından dönüştürücü liderlik teorisi olarak geliştirilmiştir (Genç ve Halis, 2006: 53). Dönüştürücü liderliğin çıkış noktası sürekli gelişim ve değişim gösteren dış çevre faktörleri karşısında kurumun ayakta kalması için kurumu yeniden yapılandırma misyonunun liderlerce üstlenilmesidir (Smith vd., 2004: 86). Dönüştürücü liderler, kurumların gelecekte olmak istedikleri duruma gelmeleri için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli kurum şartlarını da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürebilmektedirler.

Dönüştürücü liderlik, insan değerleriyle özdeşleşmeyi ön plana almaktadır. Dönüştürücü liderlik kavramı doğruluk, iyi bir tutuma sahip olma, sorumluluk alma, bağlılık gibi yönetim değerlerine sahip olmayı gerektirir. Dönüştürücü liderin gündeminde birey ve takım arasında uyum sağlama ve işbirliği yapma gayreti vardır (Çelik, 2011: 144). Podsakoff, MacKenzie ve Boomer (1996: 259-260) dönüştürücü liderliği; izleyicilerinin değer yargıları ve ilham aldıkları noktaları etkilemeye yönelik davranışları kapsayan, onları saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı gibi daha yüksek düzeyde ihtiyaçlarını tatmin etmeye karşı tetikleyen ve kurum çıkarlarını şahsi çıkarlarından öteye almaları için harekete geçiren kişi şeklinde tanımlamaktadır.

Dönüştürücü liderlik, işgörenlerin vizyon kazanmalarını sağlayan, bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar veren ve kurum kültüründe değişimler meydana getirerek onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını meydana getirebileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren, 2009: 519). Dönüştürücü liderlik yaklaşımında, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren bir figür olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüştürücü lider, kurumları değişime ve yenilenmeye hazırlayıp bunu gerçekleştiren ve üst düzey performansa ulaştıran kişidir. Bunlar da ancak liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Vizyon kurumsal yaşamı "anamlı" hale getirir, işgörenlerin heyecanını körükler, izleyicilerin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar ve izleyicilerin "kendilerini adama" düzeylerini yükseltir (Koçel, 2011: 592).

Bir vizyon ortaya koyan dönüştürücü liderler bir sosyal yapı mimarı vazifesi görerek izleyicileri ile sürekli iletişim kurar, izleyicileri kendisine güvenir ve saygı duyar, izleyicilerini yakından tanır, potansiyellerini bilir, kendilerinden beklenenden daha fazlasını ortaya koyabilmeleri için onları motive eder, onlara insan olarak değer verir, kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sunar ve gayretlerinin kurum başarısı için ne kadar mühim olduğunu izleyicilerine her fırsatta hissettirir (Yukl, 1989: 272, Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 226-228).

Başarılı bir dönüştürücü lider;

- I) Hızlı ve kararlı hareket eder.
- II) Aciliyet duygusu oluşturur.
- III) Bir vizyon ve plan dâhilinde gelişim ve iletişim kurar.
- IV) Geniş idealler ortaya koyar ve başkalarını güçlendirir.
- V) Değişimi kurumsallaştırarak, elde edilmiş kurumsal birikimi sağlamlaştırır (Dess vd., 1998: 724).

Burns (1978)' ın belirttiği gibi, dönüştürücü liderlik ciddiyet farkı taşır ve ahlaki olarak tanımlanır. Bu tarz liderliğin sonucu hem liderin, hem de yönlendirenlerin etik arzularını ve insani davranışlarının seviyesini yükseltmek ve böylece her iki tarafın üzerinde de dönüştürücü etkiye sahip olmaktır. Burns dönüştürücü liderliği, liderin hem kendisini hem izleyicilerini daha etkin hale getiren ve izleyicilerin kendilerini daha yücelmiş hissettikleri dinamik bir ilişki içinde süregelen liderlik tarzı olarak görmektedir (Celep, 2004: 87).

2.1. Etkin Dönüştürücü Liderin Özellikleri

Dönüştürücü lider; yol gösterir, ileri görüşlüdür, fedakardır ve bir vizyon ortaya koyar (Bass, 1998: 5), karizmatiktir, güven ve cesaret verir (Özalp ve Öcal, 2000: 212), izleyicileri ile etkin bir iletişim içerisindedir (Porter-O'grady ve Malloch, 2003: 264), izleyicilerinin menfaatlerini kendi menfaatleri üzerinde tutar (Schermerhorn vd., 2000: 30), izleyicilere ilham verir, onların duygusal ihtiyaçlarını karşılar ve onları entelektüel olarak teşvik eder (Bass, 1990: 21), izleyicilerinin şahsi farklılıklarını kabul eder, onlara rehberlik eder, izleyicilerinin ihtiyaçlarına özel önem verir ve şahsi gelişimlerini sağlamak adına anlamlı görevler yükler (Bass 1998: 6), güven verme ve coşku oluşturabilme kabiliyetine sahiptir, kuruma bağlılığı sağlar ve değişimi kurumsallaştırır (Tichy ve Ulrich, 1984: 63), esnek bir yapıya ve yüksek bir hayal gücüne sahiptir (Aslan 2009: 130) ve insanların doğru söylediklerine inanır (Aykut, 2000: 35). Ayrıca dönüştürücü lider, adalet ve eşitlik sağlayan bir figürdür.

1986 yılında Amerika' da birçok üst düzey firma yetkilileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre bir dönüştürücü liderliğin etkin olarak var olabilmesi için şu özelliklere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır;

- I) Dönüştürücü lider değişimin temsilcisi rolünü sergiler.
- II) Dönüştürücü lider cesaretlidir.
- III) Dönüştürücü lider insanların her zaman doğru söylediğini varsayar.
- IV) Dönüştürücü lider kurumsal değerleri muhafaza eder.
- V) Dönüştürücü lider bir ömür boyu öğrenmeye açıktır.
- VI) Dönüştürücü lider karmaşıklık ve belirsizlikle baş etme yeteneğine sahiptir.
- VII) Dönüştürücü lider ileri görüşlüdür (Tichy ve Devanna, 1986: 352).

Podsakoff, MacKenzie ve Boomer' a (1993) göre bir dönüştürücü liderde olması gereken özellikler şu şekilde de sıralanabilir;

- I) Dönüştürücü lider bir vizyon tanımlayıp ortaya koyar.
- II) Dönüştürücü lider bir rol model oluşturur.
- III) Dönüştürücü lider takım amaçlarının özümsemesini teşvik eder.
- IV) Dönüştürücü lider izleyicilerini yüksek performans gösterebilmeleri için motive eder.
- V) Dönüştürücü lider kişiye özel destek ve ilgi sunar.
- VI) Dönüştürücü lider entelektüel motivasyon sağlar (Podsakoff vd., 1993: 287-288).

Güven, saygı, eşitlik ve özgürlük gibi ahlaki özelliklere sahip olan dönüştürücü lider, sadece liderin işgörenleri desteklediği bir düşünce yapısından ziyade, işgörenlerin birbirini karşılıklı geliştirip destekleyecekleri bir atmosfer oluşturmaya odaklanır ve bu bağlamda hiyerarşik bir yapı kurmaktan kaçınır, izleyicilerini liderlik sürecine dâhil eder. Dönüştürücü lider izleyicilerinin sadece kuruma ait vizyon ve misyonu yerine getirmelerini amaçlamaz, onların düşünce sistemlerinde ve olaylara bakış açısında köklü değişikliklere de neden olur. İzleyicilere sunduğu motivasyon sadece belirli hedeflere ulaşma ve onu elde etme ile sınırlı değildir, işgörenlerin sürekli yükselen ideallerine ulaşmaları ve bu ilgilerini sürekli geliştirmeleri yönünde de gelişen bir motivasyon derinliği sunar. Dönüştürücü liderlik yaklaşımının temeli lideri geliştirmek veya ona belirli kabiliyetler kazandırmak değildir, asıl amaç izleyicileri geliştirmek ve onları sürekli diri tutmaktır, lider bu noktada sadece bir aracı görevi üstlenmektedir (Celep, 2004: 81).

Dönüştürücü liderler kendi yeterliliklerinin farkındadır ve her etkili lider gibi güçlü yönlerinden yararlanır ve öğrenme için gerçek bir isteğe sahiptir. Dönüştürücü liderler yaptıkları işten zevk alırlar, yaptıkları işe inanır ve izleyicilerini de coşku ve heyecanla yaptıkları işe bağlayabilirler (Celep, 2004: 84). Ayrıca son olarak bir dönüştürücü liderin en önemli özelliklerinden bazıları; insan ihtiyaçlarını önceden kestirebilmesi ve güçlü bir kişisel değerler birikimine sahip olması olarak sıralanabilir (Çelik 2011: 157).

2.2. Dönüştürücü Liderin İzleyiciler Üzerindeki Etkileri

Bennis ve Nanus (1985) dönüştürücü liderlerin, izleyiciler üzerindeki etkisini dört temel faktörde değerlendirmektedir. İzleyicilerin lideri tercih etme sebepleri şu şekilde sıralanabilir;

- I) Para kazanmak dışında farklı bir amaç uğrunda çalışmaları,
- II) Yeni şeyler öğrenmeleri,
- III) Bir topluluğa ya da amaca bağlı hissetmeleri,
- IV) Lider ile çalışmayı eğlenceli bulmaları (Aslan 2009: 140).

Dönüştürücü lider; izleyicilerini bir gruba veya amaca bağlı hissettirir (Georgiades ve Macdonell, 1998: 106), izleyicilerinin inanç, tutum ve davranışlarını etkileyen (Özalp ve Öcal, 2000: 212) dönüştürücü liderler onların meslek hayatında önemli etkilere sahip kişiler olarak değerlendirilir ve hatırlanırlar (İşcan 2006: 164). İzleyicilerin sosyal ihtiyaçlarını görüp bu

ihtiyaçları tatmin etmeye çaba sarf eden dönüştürücü lider onların eleştirel düşünebilen, yeniliklere açık bir bakış açısı kazanmalarına yardımcı olur (Tengilimoğlu, 2005: 5). İzleyicilerin moral ve motivasyonlarını artırır (Altun, 2003: 10), benliklerini yükseltir ve kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar, problemlere karşı farkındalıklarını artırır, farklı bir bakış açısıyla problemlere eğilmelerini, daha üretken ve yenilikçi olmalarını sağlar, soru sormalarını cesaretlendirir ve eski davranış kalıplarını değiştirebilecek yepyeni düşünceler aşılar (Aslan 2009: 136). Dönüştürücü lider izleyicileri heyecanlandırıp onlara pozitif bir atmosfer sağlar ve böyle bir liderlik çatısı altında izleyiciler kendilerine saygı duyan, değer veren ve gurur duyan insanlar haline gelir (Bass, 1998: 5). Dönüştürücü lider izleyicilerin ilgi alanlarını artırır, kurumun misyonunun onlar tarafından özümsemesini sağlar ve şahsi menfaatleri için değil takımın menfaatleri için hareket eden bireyleri kuruma kazandırır (Özalp ve Öcal, 2000: 210). Dönüştürücü lider; birlik ruhu oluşturur ve izleyicileri ile birlikte geleceğe ilişkin hedefler ile cazip ve ortak bir vizyon ortaya koyar (Bass, 1998: 6).

Dönüştürücü lider, entelektüel olarak izleyicilerini yenilikçi düşünme konusunda cesaretlendirir ve zorluğu işlerinin bir parçası olarak kabul edebilmelerini sağlar. İzleyicilerinin ortaya çıkan problemlere akılcı ve soğukkanlı yaklaşabilmelerini temin eder ve kendisi de olaylar karşısında soğukkanlılığını kaybetmez (Sarros ve Santora, 2001: 386).

İzleyicilerinin kurum amaçlarını gerçekleştirmeyi angarya olarak değil, bir iş sevgisi olarak görmelerini sağlar. Dönüştürücü lider insanlara ve izleyicilerine saygılı ve itibarlı davranır ve onlara ilham verir. İzleyicilerinin kendi gerçek potansiyellerini görebilmelerini sağlar ve kabiliyetlerinden tam olarak yararlanabilmeleri için cesaretlendirir (Celep, 2004: 84).

Dönüştürücü lider, hem lider hem de izleyiciler için insan teması seviyesini artırır. Dönüştürücü lider kendisiyle çalışmaktan şeref duyan ve artık kendi kendilerine daha aktif hale gelmiş olan izleyicileriyle birlikte dinamik bir ilişki kurar. Dönüştürücü lider izleyicilerinin potansiyel motivasyonlarını inceler, daha yüksek ihtiyaçlarına ulaşmaları için çalışır. Dönüştürücü lider;

- I) Hedeflerinin önemi konusunda izleyicilerin farkındalıklarını artırır.
- II) İzleyicilerini kendi menfaatlerinden ziyade ortak menfaatleri üstün tutmaları konusunda ikna eder.
- III) Liderlik süreci yoluyla izleyicilerini teşvik eder ve onların daha üst ihtiyaçlarını karşılar (Aslan, 2009: 133).

Oluşturduğu vizyon aracılığıyla kurumun kültürü ve politik yapısı üzerinde köklü ve uzun vadeli değişimler yapmayı planlayan dönüştürücü liderin başarısı, izleyicilerinin vizyona bağlılığı aracılığıyla ölçülebilmektedir (Dess vd., 1998: 724). Dönüştürücü lider, izleyicilerin kurum amaçlarını gerçekleştirebilmesi konusunda özgüvenlerini tazeler, izleyicilerin kendilerini adama düzeylerini yükseltir ve ayrıca kendisi onlar için bir rol model oluşturur (Koçel, 2011: 592). Dönüştürücü lider, işgörenlerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine duydukları güveni arttırarak, onlardan normal kapasiteleri üzerinde bir sonuç almayı hedefleyerek motivasyon sağlar.

2.3. Dönüştürücü Liderlik ve Kurumsal Öğrenme

Kurumsal öğrenme kavramı, işgörenlerin yeni bilgi oluşturmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi kurumun öz bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece kurumlar yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgiler içeren çalışmalardan, “nasıl rekabet edeceğini” ve “sorunlarını nasıl çözebileceğini” öğreneceklerdir. Bu “öğrenme” olayını gerçekleştiremeyen kurumlar rekabet güçlerini kaybedeceklerdir (Koçel, 2011: 427). Dinamik, özgüveni yüksek, zamanın gereklerine uygun düşünüp davranan kurumların en önemli rekabetçi faktörü, kurumsal öğrenme düzeyi ve kabiliyetidir (Hult ve Ferrell, 1997: 101).

Garvin’ e (1993: 79) göre öğrenen kurum; bilginin oluşturulması, yakalanması ve iletilmesi konusunda uzmanlaşmış, elde ettiği yeni bilgilerin kazandırdığı bakış açısı sayesinde hareket tarzlarına yeniden yön veren kurumlardır. Öğrenen kurumlarda işgörenler dönüştürücü liderin teşviki ve cesaretlendirmesi ile sorun çözümüne katılımcı olarak katkıda bulunmakta, bu durum onların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Eren, 2009: 98).

Öğrenen kurum; bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini genişletip becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan; yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı, sürekli olarak takım halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğinin öğretildiği bir ortamı içeren ve kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen kurumdur (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 52). Kısaca öğrenen kurum, kendi geleceğini oluşturma becerisini sürekli ilerleten bir kurum olarak tanımlanabilir (Tüz, 1996: 36).

Öğrenen kurumların beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- I) Ortaya çıkan problemleri bütüncül bir yaklaşımla görüp değerlendirmeyi ifade eden sistem düşüncesine sahip olma.
- II) Bireyler aracılığı ile öğrenme sürecini besleyen bir kurumda öğrenme ile kurum arasındaki ilişkiyi ortaya koyan kişisel yetkinlik düzeyine sahip olma.
- III) Bireylerin bilinçaltında olan genellemeler, önyargılar, semboller ve varsayımlar tarafından oluşan zihni kalıpları şekillendirebilme.
- IV) Kurumun vizyon ve misyonu doğrultusunda işgörenlerin motive edilmesini ve bunların özümsemesini ifade eden paylaşılan bir vizyona sahip olma.
- V) Kavgacı tartışma ile değil fikir alışverişi yoluyla bilinenlerin paylaşıldığı takım halinde öğrenme ortamına sahip olma (Senge, 1993: 22).

Öğrenen kurum yaklaşımının işgörelere sağladığı yararlar ise şu şekilde sıralanabilir;

- I) Öğrenen kurumlarda işgörelere hayatlarından daha çok memnundurlar.

AKSARAYLI

- II) Öğrenen kurumlar işgörelere her şeyin daha iyi olacağı enerjisini verir.
- III) Öğrenen kurumlar yenilikçi fikirler için uygun bir ortam sunar.
- IV) Öğrenen kurumlar yeni fikirlere sahip işgörelerin risk almaları konusunda kendilerine güven verir.
- V) Öğrenen kurumda her işgörelinin fikri değerlendirilir.
- VI) Öğrenen kurum, sistem düşüncesini içinde barındıran bir yapıya sahiptir (Töremen, 2001: 45).

Kurumlar başarıyı yakalayabilmek ve öğrenen kurum haline gelebilmek için şu öğrenme metotlarına başvurmaktadır;

- I) Sistematik problem çözme.
- II) Eleştirel düşüneyi ve soru sormayı cesaretlendirerek problemlere yeni çözüm yolları ortaya konulmasını teşvik etme ve işgöreleri yetkilendirme.
- III) Kendi tecrübelerinden ve geçmiş faaliyetlerinden ders çıkarma.
- IV) Takım olarak öğrenmenin ve işbirliğinin cesaretlendirilip, başkalarının tecrübelerinden ve işi en iyi yapanlardan öğrenme.
- V) Sürekli öğrenme fırsatları oluşturularak kurumun çevresi ile yakın ilişkide olmasının sağlanması, toplanan bilginin hızlı ve etkili bir şekilde tüm kuruma yayılması ve bunun için gereken sistemin kurulması.
- VI) Öğrenmeyi destekleyen ve bu konuda rol model olan bir lider davranışının sergilenmesi (Garvin 1993: 81, Watkins ve Marsick 1996: 4).

Öğrenen bir kurumda, bireysel öğrenme desteklenerek kurumsal öğrenme taratılabilir. Lider, işgöreleri başarısızlık veya zorlukların üstesinden gelebilmesi için, daha fazla çaba göstermeye özendirmelidir. Kurumsal öğrenmenin bir başlatıcısı olarak değerlendirebileceğimiz bireysel öğrenme, bir liderin bu tür davranışları ile sağlanmış olur. Liderin bu davranışları dönüştürücü liderlik unsurları tarafından desteklenir; örneğin bireysel ilgi unsuru ile lider, güven ve beceriyi arttırmak için zorluklar ve öğrenme fırsatları sağlar. Süreçte lider güven verir, saygı gösterir ve öğrenme süreci olarak hata oluşmasına toleranslı davranır. Bu davranışın sonucunda ise işgöreleri kabiliyetlerini geliştirmek için daha istekli olur. Dönüştürücü liderlik, bireyleri öğrenmeye teşvik etmeye yöneliktir. Bu açıdan dönüştürücü liderlik, bir kurumun öğrenen hale gelebilmesi için bir başlatıcı faktör olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte öğrenen kurumların temel felsefesi olan değişim ve değişime ayak uydurma açısından da dönüştürücü liderlik, öğrenen kurumları desteklemektedir (Celep, 2004: 97-106).

Öğrenen kurumlar; bütün çalışmalarında öğrenme amaçlı faaliyet gösteren, stratejik bir hedef olan bilgiyi en uygun şekilde ve zamanda elde etmeye çalışan, işgöreleri öğrenme konusunda teşvik eden, bu maksatla uygun öğrenme iklimi ve öğrenme kültürü oluşturan, sosyal sorumluluk anlayışı içinde diğer kurumlarla işbirliği yapan yapılardır. Dönüştürücü lider

bu öğrenme süreci içerisinde, değişen çevre şartlarında tehditlerin üstesinden gelmek ve fırsatlardan uygun zaman ve yerde yararlanmak için kurumun kendi üstün ve zayıf yanlarını belirler (Yalçın ve Ay, 2011: 17), her fırsatta kurumun kendisini, çevresini, fırsatları ve tehditleri analiz eder, bu analizler doğrultusunda yeni bir vizyon ortaya koyarak değişime öncülük eder ve izleyicilerini değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için cesaretlendirir ve onlara inisiyatif verir.

3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE DEĞİŞİM

21. yüzyıl liderliğini belli bir tanıma ya da sınırlandırılmış bir çerçeveye oturtmak oldukça zordur. Zira 21. yüzyıl değişimlerin doruk noktada olduğu ve olacağı, bilgi ve teknolojinin de en hızlı üretilip tüketildiği bir çağı ifade etmektedir (Bayraktar; 2007: 30). Kesin olan tek şeyin belirsizlik ve değişim olduğu bu çağda (Zaim: 2005: 96) kurumlar, ani ve hızlı değişimler karşısında isabetli kararlar verebilen, karşılaşılan sorunları soğukkanlılıkla çözebilen ve değişime uyum gösterebilen güçlü liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Liderlik insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreci ile sınırlı değildir. Günümüzün sürekli değişen ve belirsizliklerle dolu dünyası lideri artık sadece “düşünce oluşturan kişi”, izleyiciyi de “iş yapan kişi” olmaktan çıkartmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı, işgörenlerin moral ve tatmin duygularının kurumsal etkinlik ve verimliliğe yansıdığı, insanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli üretim faktörü haline geldiği günümüzde, toplumlarda liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyici ilişkisinden çok daha fazla kompleks hale gelmiştir (Ünal, 2001: 115).

Drucker (2000: 85); hızlı bir değişim döneminden geçen kurumların hayatlarını ancak değişim liderlerine sahip olmaları ile devam ettirebileceğini ileri sürmüştür. Kurumlar açısından değişim kaçınılmazdır ve kurumların değişimden yararlanabilmesi için yönetilmesi gerekmektedir. Kurumların yeniden yapılandırılması sürecinde karşılaşılan krizlerle etkin mücadelede dönüştürücü liderliğin rolü daha iyi anlaşılmış ve bu süreçte gerekli olan yönetim becerilerini ve hareket tarzlarını bütünleştiren bir özelliğe sahip olma hususunda dönüştürücü liderlik ön plana çıkmaktadır (Aslan 2009: 130, Genç ve Halis, 2006: 53).

Dönüştürücü liderliğin, liderlik düşünürleri tarafından ilgi görmesinin nedenlerinden biri, diğer liderlik kuramlarının çevresel koşullar doğrultusunda yeterli olamamasıdır. Diğer bir deyişle, geliştirilen diğer liderlik kuramlarının değişime sadece kısa dönemli çözümler getirmesidir. Dönüştürücü liderliğin temelini dönüşüm oluşturmaktadır ki bu dönüşüm kurum işgörenlerinin sürekli geliştirilmesini sağlayıp kurumun her yönüyle değişimini ve gelişimini ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler işgören standartlarını belirleyerek ve vurgulayarak izleyicilerini motive ederler ancak daha da önemlisi izleyicilerinin amaç ve inançlarını daha yüksekleriyle değiştirirler (Humphrey ve Einstein, 2003: 87) Dönüştürücü lider sadece değişim aşamasına rehberlik etmez aynı zamanda izleyicilerin değişime ayak

uydurmasına ve alışmasına da yardım eder (Porter-O'grady ve Mallroch, 2003: 264).

Değişim sürecinin basamak sırası ve her bir basamakta dönüştürücü liderin üstlendiği rol şu şekilde sıralanabilir;

- I) Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi: Dönüştürücü lider kurumun değişim ihtiyacını fark ederek, kurumun kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etmeye çalışır. Bu süreçte değişime ayak uydurmak adına gerçekleştirilecek vizyon değişikliği için en iyi zaman işlerin kötüye gittiği zaman değil aksine kurumun hala başarılı olduğu zamanlardır.
- II) Paylaşılan Vizyon Oluşturma: Değişim ihtiyacının fark edilmesinden sonra dönüştürücü lider, kurum üyelerine gidilecek yönü, ulaşılabilecek yeri ve içinde bulunulan durumu da açıklayan bir vizyon ortaya koyar. Bu süreçte önemli olan vizyon oluşturulmasına öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktır.
- III) Değişime Kurumsal Bir Hüviyet Kazandırma: Dönüştürücü lider, diğer liderlerden farklı olarak meydana gelen değişimleri kurumsallaştırır. İstenen değişimlerin planlandığı gibi gittiğinden emin olmak için geri bildirim mekanizması oluşturur (Eren, 2009: 521).

Değişen ve gelişen çevre şartlarına, teknolojiye, bilgi düzeyine, ekonomiye, sosyal-kültürel faktörlere ve insana odaklanan dönüştürücü liderlik yaklaşımında amaç insanlar üzerinde bir dönüşüm elde ederek kurumun değişimini ve çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlamaktır.

4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BOYUTLARI/TEMEL DİNAMİKLERİ

Bir liderlik kuramının boyutlarının meydana gelmesi, o liderlik kuramı izleyicilerinin öncelik verdiği amaç ve ihtiyaçlarının niteliği ile yakından alakalıdır. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik boyutları, izleyicilerin ihtiyaçlarının karşılanma derecesine verdiği öneme göre şekillenmiştir. İnsan ihtiyaçlarını karşılayarak, onların var olan üst düzey ilgilerini ortaya çıkartıp gelişmelerini sağlamak dönüştürücü liderin önde gelen vazifelerindedir. Bu amaçlar doğrultusunda dönüştürücü liderler, ideal etki, entelektüel özendirme, ilham verici motivasyon, bireysel ilgi davranışlarını kullanır (Celep, 2004: 74) ve dönüştürücü liderliğin karakteristiklerini bu boyutlar oluşturmaktadır (Bass,1987: 22). Lider, kurum vizyonunu oluşturarak işgörenleriyle zamanla duygusal bağlar ve ilişkiler kurar (Keçecioğlu, 1998: 27).

Tablo 1: Dönüştürücü Liderlik Boyutları

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BOYUTLARI	
<i>Karizma</i>	Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, şeref duyma, güven ve saygı kazanma.
<i>Entelektüel Özendirme</i>	Zekâyı geliştirme, akılcılık, sorun çözümede dikkatli olma.
<i>İlham Verici Motivasyon</i>	Yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde açıklama.
<i>Bireysel Destek</i>	İş göreni hakkaniyetli ödüllendirme, her işgörene şahsi olarak danışmanlık yapma ve işgörenleri yetiştirme.

Kaynak: Çelik, 2011: 149.

Dönüştürücü liderlik karşılıklı bir değiş tokuş (örneğin bir projenin zamanından önce bitirilmesi karşılığında bir ödül gibi) gerektirmediğinden dolayı işgörenlerden birinin, diğerlerinin ödülleri ellerinden almak veya onları ödüllendirmek için statüye sahip olmasını gerektiren bir durum ortada bulunmamaktadır. Bu yüzden dönüştürücü liderlik bir kurumun veya toplumun bütün seviyelerindeki kişiler arasında gerçekleşebilir. Dönüştürücü liderlik tepeden aşağıya doğru değildir. Dönüştürücü liderlik, sadece bir kurum veya gruptaki bir dönüşümü içermez, aynı zamanda bu kişilerin liderlik sürecine katılımını da içerir (Keçecioglu, 1998: 33). Dönüştürücü liderliğin boyutlarını şu şekilde sıralanabilir;

4.1. Karizma

Dönüştürücü liderliğin karizma boyutu, vizyon ve misyona sahip olmayı, güvenmeyi, saygı göstermeyi ve saygı duyulan bir figür olarak rol model olabilmeyi içerir. Liderin izleyicilerin güvenini ve saygısını kazanıp onların davranışlarını etkileyerek kurum hedeflerine ulaşılmasını sağlamayı kapsayan bir boyut olarak öne çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 229). Dönüştürücü lider izleyicileri ile bir vizyon ve misyonun anlamını paylaşır; izleyicilerinin sorunlarını çözme tarzı ile ilgili olarak, kritik sorunlar için radikal, yenilikçi çözümler önerir. İzleyicilerinin saygı, inanç ve güvenini sağlayarak onların liderleri ile özdeşleşmek istemelerini sağlar (Akbolat vd., 2013: 37).

Dönüştürücü lider izleyiciler tarafından saygı duyulan ve hayran olunan birer rol model olarak karşımıza çıkmaktadır. İzleyiciler liderin kimliği ile kimliklenir ve onu taklit etmek hususunda son derece isteklidir (Stewart 2006: 12). İzleyiciler tarafından saygı duyulan lider, izleyicilerinin kendilerinden, kurumlarından ve yaptıkları işten şeref duymalarını sağlar (Çelik, 1998: 7). Esin kaynağı olan karizma sahibi dönüştürücü lider, sıkı bir çalışmayla zor işlerin üstesinden gelerek, izleyicilerini enerji ve cesaret verici konuşmalarla destekleyerek, kriz zamanlarında sakin, iyimser kalıp kontrollü davranarak ve yenilikçi çalışma yöntemleri kullanmak suretiyle işgörenlerin iş yüklerini azaltıp izleyicilerine örnek olmakta ve onları motive etmektedir (Murat ve Açıköz, 2008: 161).

4.2. Entelektüel Özendirme/Cesaretlendirme

Dönüştürücü liderler entelektüel özendirme ile izleyicilerinin düşüncelerini, hayallerini yeniden şekillendirir, değerlerinin farkındalığını artırır ve doğru bildiği inançlarını sorgulamasını sağlar (Avolio vd., 2004: 953). Basit kelimeler, semboller, metaforlar ve ikna edici delillerle izleyicileri, üstlerini etkileyen dönüştürücü liderler (Bass, 1997: 22), astlarının yenilikçi düşüncelerini teşvik ederek onların yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlar. Astlarının her durumda “daha iyi nasıl yapabilirim?” i sorgulamalarını isterler ve kendi fikirlerine olduğu gibi katılmalarını tercih etmezler (Erdal 2007: 43).

İzleyicileri entelektüel olarak özendiren lider, geçmişte çözmüş oldukları bir sorunun benzeri ile karşılaşılması durumunda farklı çözüm yolu bulma konusunda işgörenlerini motive eder. Böylelikle izleyicilerin kendi kabiliyet ve düşüncelerine olan güvenlerini artırır. Liderden farklı bir görüşe sahip olmaları durumunda bile eleştirilmeyeceklerini bilen izleyiciler daha rahat bir çalışma ortamında yenilikçi bakış açılarını ve düşüncelerini kullanarak performanslarını en üst düzeye çıkarırlar (Çelik, 1998: 7).

4.3. İlham Verici Motivasyon

Dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu, liderin paylaşılan amaçlara anlam kazandırırken, izleyicilerin işlerini kabullenecek yapmaları için onları motive etmesini ifade eder. Bunun için lider izleyicileri ile birlikte hareket etmeye, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate almaya özen gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 229), zorluklarla mücadele etmeyi ve ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda yol gösterir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188).

Kurumun misyon ve vizyonu bakımından işgörenlerin bilinçlendirilmesi ve izleyiciler tarafından kurum vizyonunun özümseme ve gerçekleştirilmesi hususunda onların cesaretlendirilip işbirliği içerisine girilmesi dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun anahtar faktörüdür. İlham verici motivasyon boyutu, liderin kişiliğinden ziyade kurumun kuruluş prensiplerini motivasyon faktörü olarak işaret etmektedir (Sarros ve Santora, 2001: 386).

İlham verici motivasyon boyutu güçlü olan lider, işgörenlerinde bir takım ruhu canlandırır. Lider hem iyimser, hem de erişebilir olan geleceğin açık bir resmini oluşturur. Lider, işgörenlerin işlerine anlam kazandırarak, motivasyon ve ilhamı arttıran bir şekilde davranır. Buna bağlı olarak takım ruhu artar (Celep, 2004: 77).

4.4. Bireysel Destek

Dönüştürücü liderliğin bireysel destek boyutu, liderin izleyicilerinin her birisini bireysel olarak ele almasını, her bireyin şahsi ihtiyaçları ile ilgilenmesini, uygun olduğu sürece bu ihtiyaçların karşılanmasının sağlanmasını ve potansiyellerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmasını ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 230). Tüm izleyicilerinin farklı kişisel ihtiyaçları bulunduğunu ve birbirinden farklı insanlar olduğunu algılamış olan dönüştürücü lider, onlara özgüven oluşturmak için çalışmakta, gerekli durumlarda izleyicilerine amaçlarına ulaşmaları için yeterli yardım ve kaynağa sahip olduklarını hissettirmektedir. İzleyicilerinin gelişimini ve optimum performans göstermesini engelleyen gereksiz unsurları ortadan kaldırmak için girişimde bulunmaktadır (Murat ve Açıkgoz, 2008: 158).

Bireysel ilgi, en temel şekilde iyi yapılmış bir iş için bir değer ifadesidir. Bireysel ilgi gösteren dönüştürücü lider, bireysel farklılıkları benimsemiş ve kabul etmiş olur. İş görenlerle etkileşimler bireyselleştirilerek bir işgören sadece bir çalışan değil, bir birey olarak da düşünülür. Genellikle izleyicileri ile bireysel olarak ilgilenen bir lider, bir rehber olarak görülür. Çünkü lider işgören için, işgörenlerinin belirli isteklerine dayalı yeni öğrenme ortamları oluşturur. Bu ortamda, lider işleri bildirir ve işgörenlerinin ek desteğe ihtiyaç duyup duymadıklarını görmek ve süreci değerlendirmek için bu işleri gözlemler (Celep, 2004: 79).

Bensimon' a (1999) göre dönüştürücü lider, beklenilenden daha yüksek bir başarıya yönlendirebilen bir kişi olarak karizmatik özelliğe sahiptir. Dönüştürücü lider, danışman veya antrenör gibi davranarak gelişme ve başarı için izleyicilerin her birinin bireysel ihtiyaçlarına özel dikkat eder (Töremen ve Yasan, 2010: 30).

Bu boyutlardan karizma ve bireysel ilgi boyutlarının insana yönelik, entelektüel özendirme ve ilham verici motivasyon ise işe yönelik olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, bu dört boyut birbiri ile bağlantılı olarak iş ve insan ilişkilerini bir araya getirmektedir. Örneğin bir lider işgörenlerine bireysel ilgi gösterirken, temel olarak onlara bir birey olarak davranma, ilham verici motivasyon ve zihinsel özendirme davranışlarını kullanarak, onlardan iş konusunda yüksek verim elde etmeye çabalamaktadır (Celep, 2004: 79).

SONUÇ

Göreceli olarak yeni bir kavramsal model olmasına rağmen dönüştürücü liderlik davranışının temelleri erken liderlik kavramı düşüncelerinden ve modellerinden kesin bir dille sıyrılmaktadır. Bass' a göre dönüştürücü liderlik modeli sadece yeni bir paradigma değil aynı zamanda içinde bulunduğumuz değişim çağında liderlik kavramını tanımlayan resmin en büyük parçasını oluşturmaktadır (Humphreys ve Einstein, 2003: 93).

Değişimin ve gelişimin aralıksız bir şekilde sürdüğü ve hayatımızın değişmez bir parçası olduğu günümüzde, kurumların çağın getirdiği yeniliklerden geri kalmaması, kar elde edebilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için tek çıkar yol bu değişime ve gelişime ayak uydurabilmeleridir.

Müşteri sadakatinin ve işgören tatmininin ön plana çıktığı bir ekonomik sistemde müşterilerin markaya bağlılıklarını pekiştirecek, kuruma duygusal olarak bağlı müşteri kitlesi oluşturacak, işgörenleri motive edip destek olacak, çevresel faktörlerin ve değişkenlerin kurumu olumsuz yönde etkilemesini önlemekle kalmayıp bu faktörleri olumlu bir hale getirerek kurumun performansını ve başarısını arttıracak, işgörenlerin kurum çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarından önce tutmasını sağlayacak ve motivasyonlarını sürekli diri tutacak bir yönetim ihtiyacı günümüz post modern liderlik tarzlarından olan dönüştürücü liderliği ön plana çıkarmaktadır.

Statükoyu, gelenekleri, prosedürleri ve var olan kurumsal yapı ile politikaları korumayı amaçlayan operasyonel liderlerin aksine dönüştürücü liderler, sadece değişimi yakalamak değil, değişimi bizzat meydana getirmek konusunda da kurumda öncü rol oynamaktadır. Problemleri yaratma ve çözme yeteneği aynı zamanda izleyicilere örnek olmakta, liderin elde ettiği başarılar izleyicileri motive etmektedir. Bu şekilde işgörenler ani ve hızlı gelişen değişimin ve yapısal dönüşümün getirdiği şoklara daha mukavemetli hale gelmekte ve dönüşümü daha kolay içselleştirip uyum sağlayabilmektedir. Liderlerinin yolunda ilerleyen izleyiciler başarı elde ettikçe, kuruma daha sıkı bağlarla bağlanmakta, bağlılık da daha fazla başarıyı getirmektedir. Kurumsal bağlılık aynı zamanda dönüştürücü liderlerin oluşturduğu yenilikçi ve değişim odaklı vizyonların işgörelence sahiplenilme potansiyelini de arttırmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 169).

Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin inançlarını, değer yargılarını değiştirebilen ve onları değişimi yönetebilen bireyler haline getirebilen kişilerdir. Dönüştürücü liderler dört temel boyutta karşımıza çıkmaktadır: Bunlar; karizma, entelektüel özendirme, ilham verici motivasyon ve bireysel destek olarak sıralanabilir. Dönüştürücü liderliğin karizma boyutu; saygı göstermeyi ve saygı duyulan bir figür olarak rol model olabilmeyi içerir. Entelektüel özendirme boyutu; izleyicilerin düşüncelerini, hayallerini yeniden şekillendirmeyi, değerlerinin farkındalığını arttırmayı ve doğru bildiği inançlarını sorgulatmayı sağlar. İlham verici motivasyon boyutu; liderin paylaşılan amaçlara anlam kazandırırken, izleyicilerin işlerini kabullenerek yapabilmeleri için onları motive edebilmeyi ifade eder. Dönüştürücü liderliğin bireysel destek boyutu; liderin izleyicilerinin her birisini bireysel olarak ele almasını, her bireyin şahsi ihtiyaçları ile ilgilenmesini, uygun olduğu sürece bu ihtiyaçların karşılanmasının sağlanmasını ve potansiyellerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmasını ifade etmektedir. Dönüştürücü liderlik tanımından hareketle bu davranışların doğuştan gelen özellikler olduğu düşünülse de bilimsel araştırmalar sonucunda liderlik davranışlarının öğretilebilir davranışlar olduğu ispatlanmıştır.

Değişim ve yeniliği gerçekleştirerek üstün performans yaratan kişiler olmalarının; vizyon sahibi olmaları ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeleri ile mümkün olduğu söylenebilir (Koçel, 2011: 592). Diğer bir deyişle nüfuzunu, bizzat kendisinin model olarak kabul edilmesini sağlayacak davranışlar yoluyla sağlayan dönüştürücü liderin, kurumun misyon ve vizyonunu takım üyelerinin paylaştığı bir konuma oturttuğu ve bir

başarı sembolü olarak çevresindekilerin peşinden koştuğu insan haline geldiği ileri sürülebilir (Akyol vd., 2013: 115). Gelecek ve değişimi yakalamaya odaklanan liderlik tarzı, dönüştürücü liderlik olarak anılmaktadır.

Dönüştürücü liderlik içinde bulunduğumuz sürekli değişim çağında, kurumlarda değişimi yönetecek, kurumu ve işgörenleri değişime adapte edebilecek ve kurumun varlığını sürdürebilecek liderlik tipini temsil etmektedir. Günümüz rekabet koşullarında değişime ayak uyduramayan kurumlar yok olmaya mahkûmdurlar ve kurumların değişime uyum gösterme sürecinde en büyük katkı dönüştürücü liderler vasıtasıyla sağlanabilir.

KAYNAKÇA

AKBOLAT, M., IŞIK, O. ve YILMAZ, O., (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi, *International Journal Of Economic And Administrative Studies*, 6(11): 35-50.

AKYOL, M., E., NİŞANCI, N., Z., ÖZMUTAF, M., N. (2013). Takım Çalışmalarında Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Davranışları Ve Motivasyon: Kozmetik Sektöründe Ampirik Bir Yaklaşım. 4(9): 105-118.

ALTUN, AKBABA, S., (2003). İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdiği Önem, *İlköğretim-Online*, 2(1): 10-17.

ASLAN, Ş., (2009). Duygusal Zekâ Ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

AVOLIO, B., J., ZHU, W., KOH, W. ve BHATAI, P., (2004). Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance, *Journal Of Organizational Behavior*, 25(58): 951-968.

AYKUT, B., (2000). Dönüşümcü Ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderliğin Yönetim Ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, *Yönetim Dergisi*, 11: 1-25.

BASS, B., M., (1990). From Transactional To Transformational Leadership; Learning To Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 18 (3): 19-31.

BASS, B., M., (1997). Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership, *Journal Of Personal Selling And Sales Management*, 17(3), 19-28.

BASS, B., M., (1998). Transformational Leadership; Industrial, Military And Educational Impact, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

BASS, B., STEIDLMEIER, P., (1999). Ethics, Character And Authentic Transformational Leadership Behavior, 10(2): 181-217.

BAYRAKTAR, BİR, B., B., (2007). 21. YY Bilgi Yöneticisi, Özellikleri, Rol Ve Becerileri, Yetkinlikleri Ve Alışkanlıkları, İstanbul: Beta Basım Yayın.

BAYRAKTAROĞLU, S., KUTANİS, R., Ö., (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(1): 1-65

CELEP, C., (2004). Dönüşümcü Liderlik, Ankara: Anı Yayıncılık.

- ÇELİK, V., (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Eğitim Yönetimi, 4(16).
- ÇELİK, V., (2011). Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem Akademi.
- DESS, G., G., PICKEN, J., C., ve LYON, D., W., (1998). "Transformational Leadership: Lessons From US Experience", Long Range Planning, 31(5): 722-731.
- DRUCKER, P., F., (2000). 21. YY İçin Yönetim Tartışmaları, (Çeviren: Bahçivangil, İ. Ve Gorbon, G.), 2. Baskı, İstanbul: Epsilon.
- ERDAL, M., (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EREN, E. (2009). Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- GARVIN, A., D., (1993). Building A Learning Organization. Harvard Business Review, July-August, 78-91.
- GENÇ, N., HALİS, M., (2006). Kalite Liderliği, İstanbul: Timaş Yayınları.
- GEORGIADES, N., MACDONELL, R., (1998). Leadership For Competitive Advantage, Canada: John Wiley and Sons.
- HULT, G., T., M., FERRELL, O., C., (1997). Global Organizational Capacity In Purchasing: Construct And Measurement, Journal Of Business Research, 40(2): 97-111.
- HUMPHREYS, J., EINSTEIN, W., O., (2003). Nothing New Under The Sun: Transformational Leadership From A Historical Perspective, Management Decision, MCB University Press, 41(1): 85-95.
- İŞCAN, Ö., F., (2006). Dönüşümcü Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi.
- KEÇECİOĞLU, T., (1998). Liderlik Ve Liderler, İstanbul: Kalder.
- KOÇEL, T., (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- MURAT, G., AÇIKGÖZ, B., (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler, Kamu-İş, 10(2): 153-171.
- ÖZALP, İ., ÖCAL, H., (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4): 207-227.
- PODSAKOFF, P., M., MACKENZIE, S., B., VE BOOMER, W., H., (1996). Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust And Organizational Citizenship Behaviors, 22(2): 259-298.
- PORTER-O'GRADY, T., MALLOCH, K., (2003). Quantum Leadership A Textbook Of New Leadership, Second Edition, Boston: Jones And Bartlett Publishers.
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., (2008). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- SARROS, J., C., SANTORA, J., C., (2014). The Transformational-Transactional Leadership Model In Practice, Leadership And Organization Development Journal, 22(8), 383-393.

- SCHERMERHORN, J., R., HUNT, J., G., OSBORN, R., N., (2000). Organizational Behavior, US: John Wileyve And Sons.
- SENGE, P., M., (1993). Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü Ve Uygulaması, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- SMITH, B., N., MONTAGNO, R., V., KUZMENKO, T., N., (2004), Transformational And Servant Leadership: Content And Contextual Comparisons, Journal Of Leadership And Organizational Studies, 10(4): 80–91.
- STEWART, J., (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined Through The Works Of Burns, Bass, Avolio And Leithwood, Canadian Journal Of Educational Administration And Policy, 54: 1-29.
- TAGOE, M., (2011). Followers Or Followersheep? Searching For Transformational Leaders For Accelerated National Development In Ghana, Journals Of Asian And African Studies, 46(1), 87-103.
- TENGİLİMOĞLU, D., (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14): 1-16.
- TICHY, N., DEVANNA, M., A., (1986). The Transformational Leader, New York: John Wilwy And Sons.
- TICHY, N., M., ULRICH, D., O., (1984). SMR Forum: The Leadership Challenge, A Call For The Transformational Leader, Sloan Management Review, 26(1): 59-68.
- TÖREMEN, F., YASAN, T., (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Malatya İli Örneği, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28(2): 27-39.
- TÖREMEN, T., F., (2001). Öğrenen Okul, Ankara: Nobel Yayınları.
- TÜZ, M., V., (1996). Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Bursa: Ekin Yayınları.
- ÜNAL, M., (2012), 21.YY' da Değişim, Yönetim Ve Liderlik, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- WATKINS, K., E., MARSICK, V., J., (1996). In Action: Creating The Learning Organization, USA: American Society For Training And Development.
- YALÇIN, B., AY, C., (2011). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1): 15-36.
- YUKL, G., A., (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research, Yearly Review Of Management, 15: 251-289.
- ZAİM, H., (2005). Bilginin Artan Önemi Ve Bilgi Yönetimi, İstanbul: İşaret Yayınları.