

ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ (TRANSFORMATIONAL) LİDERLİK YAKLAŞIMI

Prof. Dr. İnan ÖZALP *
Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL **

ÖZET

Değişim ve yeniden yapılanma, bugünün örgütlerini nitelendiren en önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çevresel belirsizlik, hızlı ve ani değişimler, bu kavramların önemini her geçen gün artırmakta ve örgütleri bir dönüşüm (transformation) ile sonuçlanabilecek yapısal değişikliklere zorlamaktadır. Örgütlerde dönüşüm süreci, vizyon sahibi ve yenilikçi liderler tarafından yerine getirilebilir. Dönüştürücü liderler olarak nitelendirilen bu liderler, örgütün çıkarları kişisel çıkarlarının üzerinde tutan, kendisini sürekli yenileyen bireylerin bulunduğu örgütler yaratarak, dönüşüm için gerekli koşulları hazırlamaktadırlar. Bu çalışmada, dönüşüm yönetimi sürecinde önemli bir rol oynayan dönüştürücü liderlik yaklaşımı incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Dönüşüm, Dönüştürücü, Liderlik, Yeniden yapılanma, Yönetim.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP APPROACH IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Change and restructuring are among the most important concepts defining today's organizations. Environmental uncertainty, rapid and prompt changes have been increasingly rising the importance of these two concepts and have been forcing the organizations to change of structurally, thereby leading to transformation process. Transformation process in the organizations can be done by the visionary leaders. These leaders, who can be labelled as transformational leaders, prepare the conditions required for transformation by creating the groups which are comprised of members who put the group interests over their individual interests and always renew them-selves. This study will analyze the transformational leadership that plays an important role in the transformational management process.

Anadolu Üniversitesi İİBF Öğretim Üyesi
Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Öğretim Üyesi

Key Words : Change, Transformation, Transformational, Leadership, Restructuring, Management.

I- GİRİŞ

Çevresel değişim, belirsizlik ve kaos, bugünün işletme yöneticilerini çözüm bekleyen sorunlar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Ekonomik ve siyasal sistemlerdeki yapısal değişimler, teknolojik ilerlemeler ve ürünlerin yaşam seyirlerinin kısılması, işletmelerin mevcut yöntem ve uygulamalarla bu değişime ayak uydurmalarını güçleştirmekte, hatta imkansız hale getirmektedir. Dönüştürücü yönetim, dış çevrede ortaya çıkan köklü değişimlere karşılık vermede örgütü harekete geçirmenin ve yeniden yapılanmanın etkin bir yoludur.

İşletmelerde dönüştürücü yönetim, üst kademe yönetimi ile ilgilidir. Bu nedenle, köklü değişimleri desteklemede gerekli örgütsel koşulları hazırlayabilecek ve bu koşulları etkin bir biçimde yönetebilecek üst kademe yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak üst kademe yöneticilerinin geçmişe olan bağlılıkları işletmelerin zamanla değişen koşullar karşısında tepkisiz kalarak, esnekliklerini kaybetmelerine neden olabilir. 1991 yılında yeniden yapılanma ihtiyacını duyan iletişim ve bilgi teknolojisi hizmetleri sunan Ameritech'de dönüşüm süreci, yönetim kurulu başkanının değişmesiyle birlikte hız kazanarak, işletmenin Fortune 100 işletmeleri arasına girmesi sağlandı¹. Bu nedenle, yönetim kurulu başkanlarının değişimi, işletmelerde dönüşüm olasılığını güçlendiren faktörler arasında sayılmaktadır².

Dönüşüm niteliğinde bir değişimin gerçekleştirilmesi için, işletmenin geleceğine yönelik vizyonunu diğer örgüt üyeleriyle paylaşarak, örgütü

¹ Noel Tichy, (1996), Simultaneous Transformation and CEO Succession: Key to Global Competitive. **Organizational Dynamics**, s. 46.

² Elaine Romanelli ve Michael E. Tushman, (1994), Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test, **Academy of Management Journal**, Cilt: 37, No: 5, s. 1145.

canlandırmada ve yeniden yaratmada cesur atılımlar yapmaya istekli yöneticilere fırsat tanınması gerekir. Ancak normal koşullarda sürekli yenilik ve atılım peşinde koşan yöneticiler, işletmelerin dengeli bir işleyişe kavuşmasını engelleyebilir. Bu durumda işe yönelik yeteneklerle dönüştürücü yeteneklerin bütünleşmesi doğru zamanda, doğru hareket tarzlarının benimsenmesi büyük önem taşımaktadır.

II- DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI

Liderlik alanında yapılan çalışmaların ulaştığı son aşamalardan biri olan dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı, örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştirmektedir. Dönüştürücü liderler, işletmelerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler.

A. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI

Çağlar boyunca bazı liderler, izleyicilerin inançlarında, algılarında, değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratma konusunda olağanüstü başarı göstermişlerdir. Ancak bugün toplumları ya da grupları kendi görüşleri ve amaçları doğrultusunda dönüştürmeyi başararak, değişimde anahtar bir rol oynayan bu insanların elde ettiği başarılar ulaşılamaz nitelikte değildir³.Çünkü sürekli değişen dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütler, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderler, dönüştürücü liderler olarak nitelendirilmektedir.

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak siyaset bilimci James MacGregor Burns tarafından kullanıldı. Burns 1978 yılında yazdığı "liderlik" isimli kitabında, politik liderliği **işe yönelik** (transactional) ve **dönüştürücü** olmak üzere ikiye

³ Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, (1993), **Behavior in Organization**, Boston, Allyn and Bacon, s.496.

ayırdı⁴. Burns'a göre işe yönelik liderlik süreci, bir kimsenin bazı unsurları karşılıklı olarak değiştirmek için diğerleriyle bağlantı kurmaya giriştiği zaman başlar. İşe yönelik liderler kendi amaç ve isteklerini (yüksek performans,oy) gerçekleştirmeleri halinde izleyicilerin bireysel amaçlarına ulaşabilecekleri düşüncesini temel alırlar. Dönüştürücü liderler ise örgütün amaç ve vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyicilerin ihtiyaç ve değerlerinin değişimi üzerinde yoğunlaşırlar⁵.

Dönüştürücü liderlik terimi yönetim ve örgütsel davranış literatüründe yaygın olarak kullanılmasına rağmen, anlamı konusunda genel bir tanıma ulaşmak güçtür. Gary Yukl'a göre dönüştürücü liderlik, "örgütün amaçlarını bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme sürecidir"⁶. Tanım liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları izleyicileri ile paylaşarak değişim süreci içinde aktif bir rol oynayabilmeleri için güçlendirilmeleri temeline dayanır.

Bernard M. Bass, izleyicilerin ilgi alanlarını artıran, örgütün amaç ve misyonunun benimsenmesini sağlayan ve izleyicileri kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararı yönünde harekete geçiren liderlerin, dönüştürücü liderler olduğunu belirtmiştir⁷.Tanıma göre,dönüştürücü liderler, izleyicilerin çabalarını örgüt ya da grup yararı doğrultusunda yönlendirerek, örgütün misyon ve amaçlarını benimsemelerini sağlarlar.

David Hughes dönüştürücü liderliği, "bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak

⁴ John Nicholls , (1994), "The Paradox of Managerial Leadership "Journal of General Management, Cilt 18, No:4, s. 9.

⁵ Kari Kuhnert ve Philip Lewis, (1987), "Transactional and Transformational Leadership: Constructive/Developmental Analysis" Academy of Management Review, Cilt: 11, No: 4, s.648.

⁶ Gary Yukl, (1994), Leadership, New Jersey: Prentice-Hall Inc, s.350.

⁷ Bernard Bass, (1990), "From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share Vision",Organizational Dynamics, s.21

için; teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci" biçiminde tanımlamıştır⁸.

Bu tanımlar birleştirildiğinde, dönüştürücü liderliğin anlamı konusunda, şöyle bir açıklama yapılabilir. "Dönüştürücü liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir".

B. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN GELİŞİMİ

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, siyaset bilimci James MacGregor Burns tarafından politik liderliği açıklamak amacıyla ortaya atılmasına karşılık, Davranış bilimci Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından yönetim ve örgüt konularına uygulandı⁹. Bu yaklaşım genellikle, temeli ABD'li liderlere ilişkin varsayımlara dayalı yönetim kültüründen, bir sosyal yapı felsefesine doğru gelişen bir model yaratma düşüncesinden doğdu. ABD siyasal yaşamında parti liderlerin oy top-lamak ya da oy potansiyelini artırmak amacıyla başvurduğu yöntemlerin benzerleri, iş hayatında General Electric'den Jack Welch ve Chrysler'den Lee Iacocca tarafından, işletmelerinde değişimi başlatma ve geleceğe yönelik vizyonlarını gerçekleştirme süreçlerinde başarılı bir biçimde kullanılmıştır¹⁰.

Liderlik isimli çalışmasıyla Pulitzer ödülü alan MacGregor Burns, dönüştürücü liderliği açıklarken böyle bir liderin zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkilemesinin izleyicilerinin moral seviyelerini yükselteceği ve böylece onların bütününe desteğini alacağı varsayımına dayanmıştır. Ancak Burns'un liderlikle

⁸David Hughes, "Managing High-Tech Product Cycles ".Academy of Management Executive, Cilt: 6, No: 2, s.51.

⁹ Robert Keller, (1992), "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups", **Journal of Management**, Cilt: 18, No: 3, s.490; Ayrıca Bkz: James Stoner ve Charles Wankel, Management, (New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1986) s.463.

¹⁰ Reginald Shareef, (1991), "Ecovision: A Leadership Theory for Innovative Organizations", **Organizational Dynamics**, s.51.

görmedi". Bu durum, dönüştürücü liderlik yaklaşımının siyasal yaşamın dışın-daki alanlarda da uygulanabilirliğinin araştırılmasını ve güncelleştirilmesini gerektirmiştir.

1985'de yaptığı bir dizi teorik ve klinik çalışmalarla davranış bilimci Bernard M. Bass, dönüştürücü liderliğin örgüt yönetiminde kullanılması açısından önemli katkılar sağladı. Bass, MacGregor Burns'un yaptığı gibi liderlik tarzlarını dönüştürücü ve işe yönelik olmak üzere ikiye ayırdı. Bass'a göre işe yönelik liderler, performansın kalite ve miktar olarak nasıl artılacağı ve korunacağı, faaliyetlere karşı direncin nasıl azaltılacağı ve kararların nasıl uygulanacağı konuları üzerinde gereğinden fazla yoğunlaşmışlardır. Buna karşılık dönüştürücü liderler, meslektaş, ast, izleyici, müşteri ya da seçmenlerini ilgili konular hakkında daha fazla bilgilendirmeye yönelirler. Bass dönüştürücü liderin bugünün kurulu düzeninin gereklerine uygun olanı ya da genel kabul görmüşlüğü dikkate almaksızın, doğruyu ve iyiyi başarılı bir biçimde savunan lider olduğunu belirtmiştir¹². Yazara göre bu liderliğin diğer bir özelliği de izleyiciler arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alarak onları ayrı ayrı düşünmeleri ve gelişmelerine yardımcı olmalarıdır¹³.

Liderlik konusunda çeşitli incelemeler yapan Robert J. House'nin dönüştürücü liderlik yaklaşımının gelişimindeki en önemli katkısı, Max Weber'in araştırmaları kadar eskilere dayanan karizmatik liderliği güncelleştirmeye yönelik sistematik incelemeledir. House, karizmatik liderlerin başkalarını etkileme konusunda ileri düzeyde güç sahibi olduklarını ve inançlarının doğruluğu konusunda, güçlü bir ikna kabiliyetlerinin olduğunu öne sürmüştür¹⁴. Karizmatik liderliğin bu özellikleri, yazarı dönüştürücü liderlerin aynı zamanda karizmatik liderler olduğu

¹⁰ Reginald Shareef, (1991), "Ecovision: A Leadership Theory for Innovative Organizations", **Organizational Dynamics**, s.51.

¹¹ Nicholls, J.,Eight, (1988) Leadership Types and the Transforming Autocrat: As Derived From Burns Basic Criteria..**Journal of General Management**, Cilt: 13, No: 4, s. 46.

¹² Kuhnert ve Lewis, s. 648.

¹³ Bass, s, 21.

¹⁴ Stoner ve Wankel, s. 464.

sonucuna ulaştırmıştır¹⁵. Ancak, bazı araştırmacı ve yazarların karizmatik liderliğin dönüştürücü liderliğin bir parçası olduğunu öne sürmelerine karşılık, bu iki liderlik kavramı arasındaki farklılıklara ya da benzerliklere tam bir açıklık getirilememiş olması dikkat çekicidir.

Karizmatik liderlik tarzı, bir liderin izleyiciler tarafından değer verilen ve saygı duyulan kişisel özellikleri üzerinde yoğunlaşır. Dönüştürücü liderlik tarzı ise, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmak, izleyicilerin ihtiyaçlar hiyerarşisindeki konumunu daha üst seviyeye (kendini gerçekleştirme) yükseltirken, örgütsel çıkarlar ile kişisel çıkarları uyum 1 aştrmayı ve böylece vizyona güçlü bir bağlılığın oluşmasını hedefler¹⁶. Bu doğrultuda karizma dönüştürücü liderleri etkin yapan faktörlerden biridir. Çünkü, izleyicilerin enerjilerinin köklü değişimler doğrultusunda harekete geçirilmesi, önemli ölçüde, liderin izleyiciler tarafından değer verilen karizmatik özelliklerine bağlıdır.

Robert J. House, 1970'li yıllar öncesinde liderlik araştırmalarının genellikle, izleyicilerin tutum, davranış ve performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, durumsal teorilerde dahil olmak üzere 80'li yıllarda yapılan çalışmaların da, işe yönelik teorilerin bir uzantısı olduğunu öne sürmüştür. Yazarın, işe yönelik teoriler olarak adlandırdığı davranışsal ve durumsal teoriler hakkında yaptığı genel bir değerlendirmeye göre, bu liderlik tarzlarının, liderin astlar için eksik olanı tamamlaması biçiminde ortaya çıktığını ifade etmiştir. Çünkü, astların yüksek performans göstererek amaçlara ulaşılmasını sağlamaları için, eksikliğini duydukları bazı ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Bu durumda lider, izleyicilerinin çevresindeki engelleri aşmalarında ve eksiklerini karşılamalarında yol

Robert House, James Woycke, ve Eugene Fodor, (1991), *Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness.*, İçinde: Barry M. Staw, (der.) *Psychological Dimension of Organizational Behavior*, Singapur: Maxwell Macmillan International, s.437

¹⁶ S.B. Pawar ve K.K.Eastman, (1997), " The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual examination", *Academy of Management Review*, Cilt: 22, S 1, s 84.

göstermektedir. House'a göre bu teoriler, genellikle astların yetersiz yönlerini belirlemede ve performansını harekete, geçirmede yöneticilerin ihtiyaç duyduğu çözüm yollarını önermektedir. Liderleri işe ve kişiye yönelik biçiminde sınıflandıran teorilere karşılık, dönüştürücü ya da karizmatik teoriler, beklentilerin ötesinde performans tahmini yaparak, izleyicilerin bu yönde harekete geçirilmesi üzerinde yoğunlaşır.

Dönüştürücü liderler, performans sağlamak için izleyicilerin motivasyonuna bağlı değişkenleri de dikkate alırlar. Bu yaklaşım izleyicilerin işle ilgili tepkilerinin yanında onların, değerleri, öz saygıları ve lidere güven düzeyleri üzerinde durur. House, ekibiyle birlikte, karizmatik ve karizmatik olmayan ABD başkanlarına ilişkin çalışmalarını, teorideki varsayımların doğruluğunu önemli ölçüde kanıtlamıştır¹⁷. Ancak, karizmatik ya da dönüştürücü özelliklerin siyasi liderlerin başarısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik bu araştırmalardan elde edilen bulguların her koşulda aynı olacağı sonucuna ulaşmak mümkün değildir. Bu araştırma farklı koşullarda yapılsaydı, bulgular da farklı olabilirdi.

Diğer taraftan, dönüştürücü liderler genellikle örgütlerin yapısal değişim süreçlerinde daha etkilidirler. Örgütsel dönüşümü sağlayacak bu değişim süreci tamamlandığında dönüştürücü liderlerin de misyonlarının sona erdiği kabul edilmektedir. Böylece dönüştürücü liderler kurdukları yeni sistemi, vizyonlarını ve ideallerini işe yönelik liderlere bırakırlar. Çünkü bir sistemin işleyişinin sağlanması ve faaliyetlerinin yürütülebilmesi için işe yönelik liderlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişme güçlerini korumalarını ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için her iki liderlik tarzıda gereklidir. Buna göre bir sistemde yavaş ve aşamalı değişimleri temel alan evrimsel süreçler işe yönelik liderlerle, köklü değişimleri temel alan devrimsel süreçler ise dönüştürücü liderler ile

¹⁷ House, Woycke ve Fodor, s. 437-438.

yürütülmektedir¹⁸. Bu doğrultuda örgüt için gerekli olan liderlik tarzını örgütün içinde bulunduğu koşullar belirlemektedir.

C. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZININ ÖZELLİKLERİ

Dönüştürücü liderlik tarzını diğer yaklaşımlardan ayıran temel bazı özellikler vardır. Bu özellikler; Karizma, Telkin Yeteneği, Entellek-tüel Uyarıcı Güç, ve İzleyiciler üzerinde kişiselleşmiş ilgidir. Bu özellikler Bernard M. Bass tarafından bir seri, klinik deney ve örnek olay bulgularına dayalı olarak belirlenmiştir¹⁹.

Karizma: Karizma bir insanı başkalarının gözünde güvenilir, sözü dinlenir ve çekici kılan önemli bir özelliktir. Dönüştürücü liderlik tarzı açısından karizma, lideri başarıya götüren anahtarlardan biridir. Örgüt üyelerinin misyon ve amaçlarından çok, grup amaçlarının ön plana çıkarılması ve yüksek performans sağlanması, liderin diğerleri karşısında sözü dinlenir ve peşinden sürüklenmeye değer görülmesiyle ilgilidir. Bunu gerçekleştirmenin ilk koşulu, izleyicilerin liderin başarısının merkezi olan karizmasının farkına varmalarıdır. Böylece lider, örgütün vizyonuna ve misyonuna hakimiyeti sağlayarak, izleyicilerin desteğini kazanabilir²⁰. Ancak lider karizmatik özelliklerine bağlı olarak, kendisini gereğinden fazla ön plana çıkardığında, grup amaçlarından çok, kişisel üstünlük ihtiyaçlarını karşılamaya yöneldiğinde ya da etkin iletişim yeteneğini diğerlerini yanlış yola yönlendirme veya manipüle etme amacıyla kullandıklarında, karizmatik liderliğin "karanlık yönü" olarak adlandırılan durumla karşılaşılır²¹.

Telkin Yeteneği: Telkin, üst düzeyde hedeflere ulaşmada, izleyicilerin algılarını ve duygularını harekete geçirerek, örgütün misyonuna ve grup amaçlarına sahip çıkılmasını sağlar. Liderler telkin yetenekleriyle, örgütün amaç ve misyonunun

¹⁸ Hasan Şimşek, (1997), **Paradigmalar Savaşı**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, s. 166.

¹⁹ Bernard M. Bass, (1990), "Leadership: Good. Better. Best. İçinde: Henry L. Tosi Derleyen", **Organizational Behavior and Management**, Boston : PWS-KENT Publishing, s. 462.

²¹ Bass, "From Transactional..." s.22.

ne kadar önemli olduğunu ve bunlara ulaşma sürecinde her bir izleyicinin üstleneceği rolün önemini vurgulayarak, onlara ilham verir.

Entellektüel Uyarıcı Güç: Dönüştürücü liderler, izleyicilerin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilmeleri ve onları etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları yaratırlar. Bunun yanında belirli yöntem ve davranış tarzlarıyla izleyicilerinin entellektüel gelişim ve yetişimlerine öncülük eder. Bu özellik liderlerin, izleyicilerin entellektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlayarak, bilimsel düşünme ve problem tanımlama ve çözme yeteneklerini geliştirir²².

İzleyiciler Üzerinde Kişiselleşmiş İlgi: Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin herbiriyle ayrı ayrı ilgilenerek, kişisel gelişimlerini sağlar. Bunun için, izleyicilerinin psikolojisi ve davranış özelliklerine göre hareket eder. Psikolojik düzeyde izleyicilerinin görevleri, meslektaşları ve örgüt hakkındaki inanç, değer ve varsayımları üzerinde yoğunlaşır. Davranışsal düzeyde, çarpıcı ve güçlü bir biçimde diğerlerine önemli mesajlar iletmek için gerekli sosyal koşulları yaratmaya çalışır. Bu psikolojik ve davranışsal müdahaleler, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme sürecinde önemli bir araç olarak kabul edilmektedir²³.

C. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK SÜRECİ

Liderlik ve yöneticilik kavramlarını karşılaştırmalı olarak incelenmesinde, bu konudaki görüşlerin genellikle her yöneticinin aynı zamanda bir lider ya da her liderin aynı zamanda bir yönetici olamayacağı konusunda birleştiği görülmektedir. Konu dönüştürücü liderler açısından ele alındığında bu liderlerin yönetsel yeteneklerle liderlik yeteneklerini başarılı bir biçimde bütünleştirmeleri gerektiği ortaya çıkar. Çünkü örgütlerde dönüşüm süreci üst kademe yöneticilerinin aktif olarak rol oynamasını gerektiren bir yönetim faaliyetidir.

²¹ Judith Gordon, (1993), **Organizational Behavior**, (Boston: Allyn and Bacon, s. 351.

²² Robert Kreitner, (1992), **Management**, Boston, Houghton Mifflin, s.471.

²³ Andrew Brown, (1994), "Transformational Leadership in Tackling Technical Change", **Journal of General Management**, Cilt: 19, No: 4, s.2.

Dönüştürücü liderler, bir vizyon yaratmak ve bu vizyona bağlı olarak örgütün misyonunu gerçekleştirmek; teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların gereklerine uygun köklü değişimleri sağlamak için, tüm örgüt üyelerini harekete geçirerek, yeniden yapılanma temeline dayalı bir yönetim sürecini yerine getirirler.

Dönüştürücü liderler, örgüt üyelerine vizyonlarını açıklayarak, örgütte değişim sürecini başlatırlar. Bu süreç içinde lider, örgütte köklü değişiklikleri gerçekleştirmek için, yeniden canlanmanın gerekliliği konusunda örgüt üyelerini ikna ederek, değişime karşı direnç oluşumunu engeller ve sorunların belirlenmesinde, çözüm önerileri geliştirilmesinde izleyicilere destek olur²⁴. Böylece lider yeniden canlanmanın gerekliliğine inanmak, yeni bir vizyon yaratmak ve değişimi kurumlaştırmak yoluyla bir dönüşüm sürecini yerine getirir.

Dönüştürücü liderlerin yönetsel süreçlerine ilişkin aşamalar, Kurt Lewin'in geliştirdiği değişim süreci aşamalarına benzemektedir²⁵. Lewin değişim süreci aşamalarını; Çözülme (Unfreezing), Değişim (Change), Yeniden Dondurma (Refreezing) biçiminde belirlemiştir.

Lewin'in Değişim Süreci	Dönüştürücü Liderlik Süreci
Çözülme (Unfreezing)	Örgütün Yeniden Canlandırılması
Değişim (Change)	Vizyon Yaratma
Yeniden Dondurma (Refreezing)	Değişimi Kurumlaştırma

Örgütü Yeniden Canlandırma Gerekliliğine İnanmak: Kurt Lewin'in çözülme süreci olarak adlandırdığı bu aşama, aynı zamanda yöneticinin ya da liderin değişim ihtiyacını hissederek, örgütü yeniden canlandırma gerekliliğine inanma sürecidir. Değişimlere hızla cevap verebilecek bir yapının oluşumu için geçmişteki örgütsel ve sosyal sistemlerde yeniden yapılanmanın sağlanarak, değişim önündeki engellerin aşılması bu sürecin önemli bir parçasıdır.

²⁴ Gordon, s. 350

Örgütü yeniden canlandırmak için bir kriz dönemi beklenmeyebilir. Çünkü yeniden canlanma için gerekli vizyon değişiklikleri, örgütün başarılı olduğu dönemlerde yapıldığı zaman, liderler geçmiş dönemlerdeki durumlarını ve rakiplerin durumlarını karşılaştırmalı bir biçimde değerlendirerek mevcut durumdan daha iyiye yönelmek için yeni bir yön tayin edebilirler²⁶.

Yeni Bir Vizyon Yaratmak: Bu aşama değişim sürecinin bütün hızıyla gerçekleştiği aşamadır. Değişime uygun bir teknik ve sosyal yapılanma sağlanarak, dirençleri önleyen liderler, örgütün misyon ve amaçlarına uygun bir vizyon yaratmak zorundadır²⁷. Değişim sürecinin başında örgütün başarısına katkısı olmayan geçmiş uygulamalardan, tutum ve davranışlardan uzaklaştırılan üyelere değişimin benimsetilmesinde, vizyon büyük önem taşır. Örgütün geleceğine yön vermek için vizyonu diğer örgüt üyeleriyle paylaşmak, en az yeni bir vizyon yaratmak kadar büyük önem taşır. Dönüştürücü yönetim herşeyden önce örgütsel bir süreçtir. Bir grup insanın aynı amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmasını ve ortak bir vizyonu paylaşmasını gerektirir. Bu nedenle, dönüştürücü liderler aynı zamanda örgütün geleceğine yönelik vizyonlarını bir grup insan ile paylaşarak onların kendi kendilerine öncülük etmelerini sağlayan ekip liderleridir.

Değişimi Kurumlaştırmak: Dönüştürücü lider, yönetsel sürecin bu aşamasında, yeniden yapılanma girişimleri sonucu elde edilen ve değişimin gereklerine uygun olan, örgütsel ve sosyal sistemlerin korunması ve sürekliliğinin sağlanması çabalarına yönelir. Değişimin kurumlaşması, Lewin'in yeniden dondurma adını verdiği değişim süreci aşamasına benzemektedir²⁸. Bu aşamanın gerçekleşmesi için, amaç, politika ve stratejilerin, karar alma, yetki dağılımı ve insan kaynakları sistemlerinin uyum içinde olması gerekir.

²⁵ Brown, s.4.

²⁶ Erol Eren, (1997), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Der Yayınları, s. 400.

²⁷ Andrew Szilagyi, ve Marc Wallace, Organizational Behavior and Performance Illinois, Scott Foresman/Little Brown, s. 413.

²⁸ Brown, s.4.

Diğer taraftan değişimin kurumsallaşmasında örgüt kültürünü oluşturan değerler sistemi büyük bir önem taşır. Örgütün değişim ile birlikte yeni kurumsal kimlik kazanması başarılı bir kültür değişimi ile mümkündür. Ayrıca örgüt performansının gelişimini ve sürekliliğini sağlayan çalışanların kararlara katılmalarını sağlayacak koşulların hazırlanması ve uygun ücret, ödül ve terfi sistemlerinin geliştirilmesi de kurumsallaşma süreci içinde yer alır²⁹.

Dönüştürücü lider değişimin kurumsallaşması aşamasında, örgütün tüm süreçlerinde yeni bir kurumsal kimliğin kazanılmasını sağlayacak yaklaşım, değer, tutum ve davranışların yerleşmesinde önemli görevler üstlenir³⁰. Bu aşamanın ardından yeni bir kurumsal kimlik kazanan örgütün işleyişini ve sürekliliğini sağlamada işe yönelik liderler önem kazanmaktadır.

III- DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN YÖNETİCİ-AST İLİŞKİLERİ AÇISINDAN ANLAMI

İşletme yönetiminde giderek daha önemli bir konuma sahip olan liderlik çalışmaları, son yıllardaki gelişmeler ve yeni anlayışlarla birlikte, yöneticilere astlarının çabalarını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirme ve onların örgüte daha güçlü bir biçimde bağlılıklarını sağlama konusunda çok sayıda fırsatlar sunmuştur. Bugün artık bir çok yönetici astları ile iyi ilişkiler geliştirmenin ve onların performansını artırmanın yalnızca biçimsel yetkiyle donatılmış pozisyon güçlerine bağlı olmadığını algılamıştır. Bu nedenle yöneticiler, kişilikleriyle birlikte oluşmuş ve bunun yanında eğitim ve iş hayatındaki deneyim süreçleriyle güçlenmiş bazı özelliklerini açığa çıkarmak ve bunları meslektaş ve astlarıyla olan ilişkilerini olumlu yönde geliştirmek, dolayısıyla örgütsel etkinliği sağlamak amacıyla kullanılmalıdır.

Gordon, ss.350-351.
Eren, s. 403.

Dönüştürücü liderlik tarzı da bir anlamda yönetici-ast ilişkileri açısından yöneticilere, örgütsel değişim ve yeniden yapılanma süreçlerinde, yöneltme fonksiyonunu yerine getirirken daha fazla etkinlik sağlamalarına fırsat tanıyan bazı yöntem ve önerilerde bulunur.

Dönüştürücü lider, astlarının emirlerini yerine getirmeleri, üretimde istenen miktar ve kaliteye ulaşılması, ya da astlarını daha fazla işe yöneltmek için ne tür ödül ve ceza sistemleri uygulanması gerektiğine ilişkin kaygıları aşmıştır. Çünkü, astlarının kendi kendilerine öncülük yapmalarını sağlayacak roller önem kazanmıştır³¹. Yönetici bunu gerçekleştirmek için aşağıdaki hareket tarzlarını dikkate alır³².

- Belirli sonuçların önemi ve değeri hakkında, astlarını bilgilendirerek, örgütün amaçlarına ve vizyonuna sahip çıkmalarını sağlamak.
- Astlarına gönüllü olarak kişisel çıkarlarını daha üst düzeydeki örgüt ve grup amaçlarına feda etmeleri için, örgütün gelişimi ve geleceği açısından ne kadar önemli olduklarını hissettirmek.
- Astlarının ihtiyaçlar hiyerarşisindeki konumlarını daha üst seviyede hedefler belirlemelerine yol göstererek yükseltmek ve mücadele etme, sorumluluk alma gibi değerleri açığa çıkarmak.

Diğer taraftan, öğrenen örgütler oluşturmak, dönüştürücü liderlik sürecinin bir parçasıdır. Öğrenen organizasyon kendilerini sürekli olarak yenileyen ve geliştiren insanlardan oluştuğu için çevresel koşullara ve örgütlerdeki yeni koşullara daha hızlı bir biçimde uyumu gerçekleştirilebilir. Bunun yanında örgütsel dönüşümün başarısı için gerekli kültürel değişimin yaratılmasına da öncülük edebilir.

³¹ Charles Manz ve Henry Sims, (1991), "Superleadership Beyond the Myth of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics*, s.32.

³² Bass, "Leadership..." s.460.

IV- YÖNETİCİLERDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK YETENEKLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Liderlik alanında yapılan ilk çalışmalarda, liderliğin olağanüstü güç ve yeteneklerle donatılmış bir olgu olduğu ve bunun doğuştan kazanıldığı görüşü hakimdi. Durumsal liderlik teorisinin gelişmesiyle birlikte her koşul için uygun tek bir liderlik tarzının olmadığı görüşünün ortaya çıkışı, liderlik yeteneklerinin gerçekte bütünüyle doğuştan kazanılmadığı sonucunu doğurmuştur. Çünkü liderin başarısı ya da başarısızlığını, doğuştan kazandığı yetenekleri değil, içinde bulunduğu ortamın koşulları belirlemektedir. Koşulların gereklerine uygun liderlik davranışının ortaya konması, liderin kişisel özelliklerinden çok, eğitim ve deneyim süreçleriyle elde edilmesi ve geliştirilmesine bağlıdır.

Bugünün hızla değişmekte olan dış çevre koşulları karşısında birçok işletme yeniden yapılanma ve canlanma ihtiyacını duymaktadır.-Aynca, belirsizliğin yüksek olduğu , uzun dönemli plan yapmanın ve doğru kararlar almanın giderek güçleştiği çevre koşullarında, yöneticiler, örgütsel değişim konusunda daha temkinli davranmaktadırlar. Buna karşılık işletmeler hayatta kalmak ve gelişmek için, değişim sürecini başlatarak örgüt üyelerini değişim gerekleri doğrultusunda yönlendiren, dönüştürücü liderlere ihtiyaç duymaktadırlar

Bu nedenle, yöneticilerin dönüştürücü liderlik yeteneklerini kazana-bilmeleri için uygun örgütsel koşullar yaratılmalıdır. Çünkü liderlik yetenekleri deneyim ve eğitim yoluyla kazanılabilir ve geliştirilebilir. Örgütün çeşitli kademelerindeki yöneticilerin, eğitim düzeylerine, yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun bir biçimde sorumluluk alarak, risk üstlenebilecekleri pozisyonlara getirilmeleri, onlara güç koşullarda karar alma ve sorun çözme yeteneğini kazandırır. İşletmelerin insan kaynakları politikaları da bu aşamada önemlidir. Uygun eğitim ve geliştirme programları, işe alma, terfi ve transfer sistemleriyle liderlik yeteneklerine sahip olanların işletmeye kazandırılması ya da bu yeteneklerin açığa çıkmasına ve

gelişmesine elverişli bir ortam hazırlanabilir³³. Ayrıca, işletmelerde kariyer planlama ve geliştirme, örgütsel sosyalizasyon ve örgütsel öğrenme süreçleri, yöneticilerin bugünkü koşulların gereklerine uyarlanması ve gelecekte gerçekleşmesi kaçınılmaz olan yeni oluşumlara hazırlanmasını sağlayabilir.

V- DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Liderlik davranışının içinde yer aldığı örgütsel koşullara bağlı olduğu görüşü, uzun yıllar önce, durumsal liderlik teorisi kapsamında yer alan araştırma sonuçları ile desteklenmiştir. Bu doğrultuda örgütün sosyo-kültürel unsurları üzerinde yoğunlaşarak, örgütün yenilenme ve gelişme kapasitesini güçlendirmeyi ve gerekli yapısal değişiklikleri gerçekleştirmeyi hedefleyen dönüştürücü liderliği belirli örgütsel koşullar açısından ele almak yararlı olabilir. Ancak literatürdeki çalışmaların genellikle dönüştürücü liderliğin davranışsal boyutları ve özellikleri üzerinde yoğunlaşmasına karşılık, dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel koşullar ile ilgili araştırmalar sınırlıdır.

Dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel faktörleri belirleyerek, kavramsal bir çerçeve oluşturma amaçlı çalışmalardan biri, Oklohoma State Üniversitesinden Badrinarayan S. Pawar ve Kenneth K. Eastman tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu yazarlar, dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel faktörler ve örgütün hangi koşullarda dönüştürücü liderliğe eğiliminin güçlü ya da zayıf olduğu konusunda çeşitli varsayımlar geliştirmişlerdir.

Dönüştürücü liderliği etkileyen faktörler; örgütün verimlilik ya da çevreye uyum üzerindeki yoğunlaşma derecesi, teknik ve stratejik alt sistemlerin nispi üstünlüğü ve örgütsel yapı şeklinde belirlenmiştir³⁴.

Bass, "From Transactional...", s. 25.
Pawar ve Eastman, s. 81.

A. ÖRGÜTÜN VERİMLİLİK YA DA ÇEVREYE UYUM ÜZERİNDEKİ YOĞUNLAŞMA DERECESESİ

Dış çevreye uyum ve verimlilik örgütlerin temel amaçları arasında yer almaktadır. Henry Mintzberg'e göre verimlilik üzerinde yoğunlaşma, örgütsel dengeyi ve durağanlığı; çevreye uyum üzerinde yoğunlaşma ise, sürekli değişimi ve mevcut dengelerin bozulduğunu göstermektedir. Bunlar genellikle çatışma halindedir³⁵. Örgütler, verimlilik amacı üzerinde yoğunlaştıklarında, çevreye uyum süreçleri kesintiye uğrayarak, denge ya da verimlilik eğilimli süreçler etkin hale gelmektedir. Bu doğrultuda, verimlilik amacı üzerinde yoğunlaşmış liderlik rolü, liderlikten çok, geleneksel yönetim görevleri üzerinde odaklanmış yönetsel roller ile ilgilidir. Liderler, yeni hedefler belirlemek yerine, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Bu nedenle verimlilik üzerinde odaklanmış örgütler dönüştürücü liderlerden çok, işe yönelik liderlere eğilimlidir.

Örgüt çevreye uyum üzerinde yoğunlaştığında, çevresel beklentilere ve değişime zamanında karşılık verebilmek için yenilenme kapasite-sini güçlendirmek zorundadır. Lider, izleyicilerinin enerjilerini geleceğe dönük vizyon üzerinde yoğunlaştırarak, örgütün çevresel değişime uyarlanması için çaba gösterir. Çevreye uyum sürecinde liderler, örgütsel dönüşümü sağlayacak yeni değer ve inançların kabul edilmesi üzerinde odaklanır. Böylece, örgütün çevreye uyum ihtiyacı artıkça, dönüştürücü liderliğe olan eğilimi de artmaktadır³⁶.

B. TEKNİK-STRATEJİK ALT SİSTEMLERİN NİSPİ ÜSTÜNLÜĞÜ

Örgütün stratejik alt sistemi, dış çevre koşullarına uyum sağlanması, çeşitli fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi üzerinde yoğunlaşır. Teknik alt sistem ise, belirli yöntem ve prosedürlere göre girdilerin çıktılara dönüştüğü alt sistemdir. Stratejik alt

³⁵ Henry Mintzberg ,(1983). **Structure in Fives: Designing Effective Organizations** , New Jersey: Prentice-Hall Inc., s.161.

³⁶ Pawar ve Eastman, s. 91.

sistemlerin içinde yer aldığı koşullar, belirsizlik ile nitelendirilirken, teknik alt sistemler önceden tahmin edilebilir koşullarda faaliyet gösterirler.

Örgütte teknik alt sistemlerin nispi bir üstünlüğü söz konusu olduğunda, örgütün çevresel değişimlere duyarlılığı azalabilir. Bu durum, örgütün dış çevreye uyum yerine, verimlilik amacı üzerinde daha fazla yoğunlaşmasına neden olduğundan, örgüt durağanlık ya da küçük çaptaki aşamalı değişimler ile sürekliliğini sağlamaya çalışır. Böylece, liderlik sürecinde örgütün iç çevresi üzerinde odaklanmış gözetim ve kontrol faaliyetleri daha fazla önem kazanır. Bu nedenle örgütün dönüştürücü liderliğe olan eğilimi nispeten düşük seviyede kalırken, işe yönelik liderliğe olan eğilimi artmaktadır.

Stratejik alt sistemlerin üstünlüğü söz konusu olduğunda, örgütün dış çevreye duyarlılığı artacağından, örgüt değişen koşullara zamanında karşılık vermek için köklü değişikliklere ve yeniliklere daha açık hale gelir. Böylece çevresel değişimin baskısı arttıkça, örgütün kendini yenileme ve dönüşüme uğrama ihtiyacı da artacak, yeniliğe ve değişime öncülük edebilecek, dönüştürücü liderler de önem kazanacaktır.

C. ÖRGÜT YAPISI

Örgütte amaca yönelik belirli görev ve fonksiyonların gruplandırılma biçimi, yetki ve sorumlulukların dağılımı, hiyerarşi kademelerinin sayısı, işbölümü ve uzmanlaşma derecesi gibi yapısal unsurlar, dönüştürücü liderlik davranışını etkilemekte ve örgütün dönüştürücü ya da işe yönelik liderliğe olan eğilimini belirlemektedir.

Hiyerarşik yapılarda, örgüt genellikle etkinlik ve verimlilik amacı üzerinde yoğunlaşır. Ayrıca mevcut durumun sürekliliğini sağlamada temel alınan bürokratik ilke ve yöntemlerle dış çevrede ortaya çıkan değişikliklere daha kapalı bir yapılanma içine girilmesi, iç çevrenin gözetim ve kontrolünü çevresel değişimlere uyarlanmaktan daha önemli hale getirmektedir. Böylece örgüt işe yönelik liderlerin daha etkin rol oynayabilecekleri koşulları da hazırlamaktadır.

Buna karşılık, daha esnek ve yalın, katılımın ve işbirliğinin teşvik edildiği, daha az hiyerarşi kademesi ve bütünleşik iş süreçleri ile nitelendirilen örgütlerde, yeniliklere ve değişime öncülük edebilecek yönetsel ve kültürel değerler önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda lider, yeniliğe ve değişime yönelik amaçların örgütün bütününde benimsenmesi ve tüm çalışanların değişim ve yeniden yapılanma süreçlerinde aktif rol oynayabilecekleri koşulların hazırlanması için çaba gösterir. Bu tür bir yapılanma içine giren örgütlerde, dönüştürücü liderleri destekleyebilecek faktörlerin önem kazanmasıyla birlik-te, dönüştürücü liderliğe olan eğilimlerinin de artması sözkonusudur.

VI- SONUÇ

Dönüşüm, işletmelerin canlanmalarını ve yenilenmelerini sağlayan örgütsel bir süreçtir. Dönüştürücü yönetim ise çevresel belirsizlikleri ve tehlikeleri fırsatlar haline dönüştürmek için örgütsel koşulların hazırlanması, fiziksel ve insani kaynakların sağlanması ve bunların etkin bir biçimde yönlendirerek harekete geçirilmesidir. Örgütlerde köklü değişimleri gerçekleştirmeyi amaçlayan bu sürecin yerine getirilmesinde dönüştürücü liderler yaşamsal bir öneme sahiptir.

Dönüştürücü liderleri karizma, telkin yeteneği, entellektüel uyarıcı güç ve izleyicilere yönelik kişiselleşmiş ilgi gibi özellikleri kriz ve yeniden yapılanma dönemlerinde gerekli örgütsel koşulların hazırlanmasında ve dirençlerin önüne geçilmesinde etkilidir. Bu doğrultuda dönüştürücü liderler, örgütün yeniden canlanması gerektiği konusundaki kararlılıklarıyla, geleceğe yönelik yeni bir vizyon yaratma ve değişimin kurumlaşması biçiminde sonuçlanan bir süreci yerine getirirler. Bu liderler izleyicilerinin değişim süreci içinde aktif bir biçimde yer almalarını sağlayarak, onların desteğini kazanırlar.

KAYNAKLAR

- Bass, B. M. (1990), Leadership: Good. Better. Best . İçinde: Henry L. Tosi (Derleyen), **Organizational Behavior and Management**, Boston, PWS- KENT Publishing
- Bass, B.M.(Kış, 1990), "From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**.
- Brown, A.D. (Yaz, 1994), Transformational Leadership in Tackling Technical Change. **Journal of General Management**, 19(4), 1-18.
- Eren, E. (1997), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Der Yayınlan.
- Gordon, J.R.(1993), **Organizational Behavior**, Boston, Allyn and Bacon.
- GreenbergJ.ve Baron,R.A.(1993), **Behavior in Organization**. Boston, Allyn and Bacon.
- House, R. J. ve Woycke, J. ve .Fodor, E. (1991). "Charismatic and Non-charismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness", İçinde:Barry M.Stav, (der.) **Pshchological Dimension of Organizational Behavior**, Singapur, Maxwell Macmillan International, 437-440.
- Hughes, D. (1990), "Managing High-Tech Product Cycles", **Academy of Management Executive**, 6(2), 44-55.
- Keller, R.T. (1992), "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups". **Journal of Management**, 18,3,
- Kreitner, R. (1992), **Management**, Boston: Houghton Mifflin Co.
- Kurtulmuş,N (1996), **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul, İz Yayıncılık.
- Kuhnert, K. ve Philip L. (1987), "Transactional and Transformational Leadership: Constructive/Developmental Analysis" **Academy of Management Review**, 11, 4,648-657.
- Manz , C.C. ve Sims, H. (Bahar , 1991), "Superleadership Beyond the Myth of Heroic., Leadership.", **Organizational Dynamics**. 18-35.
- Mintzberg , H.(1983), **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**, New Jersey, Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- NichollsJ. (Yaz,1994), "The Paradox of Managerial Leadership",-**Journal of General Management**, 18(4), 1-11.

- Nicholls, J. (Yaz, 1988), "Eight Leadership Types and the Trans-forming Autocrat: As Derived From Burns Basic Criteria", **Journal of General Management**, 13(4), 45-58.
- Pawar, S.B. ve Eastman K.K.(1997), "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", **Academy of Management Review**, 22(1), 80-109.
- Romanelli, E. Tushman, M. (1994), "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test", **Academy of Management Journal**, 37(5), 1141-1166.
- Shareef, R. (Yaz., 1991), "Ecovision: A Leadership Theory for Innovative Organizations", **Organizational Dynamics**, 50-61.
- Stoner, J.A. ve Wankel, C.(1986).Management, New Jersey, Prentice-Hall International.
- Szilagyi, A.D.ve Wallace, M. (1990) **Organizational Behavior and Performance** Illinois, Scott Foresman/Little Brown.
- Şimşek, H.(1997) **Paradigmalar Savaşı**, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Tichy, N. (Yaz, 1996). "Simultaneous Transformation and CEO Succession: Key to Global Competitive". **Organizational Dynamics**
- Yukl, G. (1994), **Leadership**, Prentice-Hall International, New Jersey.