



Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik

Ar.Gör. Levent ERASLAN

Ankara Üniversitesi-Eğitim Bilimleri Fakültesi

Özet

Heraklitos'un "Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir." deyişi ile insanlığın değişimi anlama, algılama ve ona uyum sağlama sürecinin başladığı kabul edilir. Değişim denen bu karmaşık olgu, günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı iletişim ile birlikte derinden etkilemektedir. Bu değişim sürecinin yükümlülüğü oluşturmak ve bunu başarmak için "liderlik" olgusu önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümü sağlamada geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığı bilineni de, değişimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişim temelli bir liderlik anlayışının yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik anlayışının da "Dönüşümcü Liderlik" olduğu ileri sürülmektedir. Aralıksız devam eden değişim sürecinde, dönüşümcü liderliğin tüm sektörlerde önemi gittikçe artmaktadır. Dönüşümcü liderler, vizyonu yaratarak ve bu vizyonu paylaşarak izleyenleri ile sürekli iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan sosyal mimarlardır. Yeni zorlukların yaşanacağı yeni çağda; "dönüşümcü liderlik" bu zorlukların aşılmasında en iyi çözüm yolu olarak kabul edilmektedir.

*Tarihsel sürece baktığımızda ise Dönüşümcü liderliğe verilecek en büyük örneğin **Türkiye Cumhuriyetinin Kurucusu M.Kemal Atatürk** olduğunu görmekteyiz. **Büyük Lider Atatürk** dönüşümcü liderliğin bütün karakteristik özelliklerini taşımaktadır. Yıkılmış bir imparatorluktan, her şeyi ile yeni bir devlet kurarak, yönetsel, sosyal, ekonomik ve kültürel yaşamda köklü bir dönüşüm süreci gerçekleştirmiştir. Atatürk'te Dönüşümcü liderliğin başat özelliklerinden; Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma, Zihinsel Uyarım ve Yaratıcı olma, Karizmatik Etkiye Sahip Olma, Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi, Değişimin Temsilcisi Olma, Duygusal Dayanıklılık, Cesur Olma, Risk Alma, Güçlendirme (Yetkilendirme), Esnek Yönetim Anlayışı, Güvenilirlik ve Öz-güven Sahibi olma, Ekip Çalışmasına Önem Verme ve Yaşam Boyu Öğrenme gibi özellikler bulunmaktadır.*

Bu çalışmada Dönüşümcü liderliğin gelişim süreci, geleneksel liderlik anlayışı ile karşılaştırılması ve özellikleri bütün yönleriyle incelenmesi amaçlanmıştır.

Giriş

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren "liderlik" bütün sosyal ögeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan "liderlik" olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak Bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık "düşünce oluşturan kişi", izleyeni de "iş yapan kişi" olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hâle gelmiştir (Bayrak, 1997: 356).

Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler liderlik olgusunun da değişmesine, 21. yüzyıl gereklerine uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır. Bu yeni liderlik anlayışı, paradigmatik bir model olarak "dönüşümcü liderlik" olarak ele alınmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne görece yeni girmiştir. Yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır (Keçecioğlu, 1998:27). Özellikle son yıllarda dönüşümcü liderlik ile ilgili birçok bilim dalında 570'den fazla akademik çalışma yapılmıştır (Sorenson, www.academy.umd.edu/KLSP-2000). Son yirmi yıldır ise dönüşümcü liderliğin, hem yerel hem de küresel düzeyde zihinleri meşgul etme

oranı artmıştır. Önemli kurumların yeniden yapılandırılması süreci (re-organization) ile ilgili karşılaşılan sorunlar etkili bir liderlik biçimi için şiddetli bir arayışa neden olmuştur (Allix,2000:7). Bu arayışın adı “dönüşümcü liderliktir.”

Günümüze değin liderlik hakkında birçok araştırma yapılmış birçok teori üretilmiştir. 20.yüzyılın ilk yarısına değin, liderlik çalışmaları liderler üzerinde odaklanmıştır. “Büyük Adam Teorisi” çağı olarak tanımlanan bu süreçte; iyi liderlerin ayırt edici özellikleri, doğuştan gelen zeka, boy ve kendine güven vb. nitelikleri araştırma konusu olmuştur. Kuramsal olarak liderleri, lider olmayanlardan ayıran yetenek ve özellikler araştıran kuramcılar, liderlerin etkili olmak için sahip olması gereken özellikler kümesini üretmekte başarısız olmuşlardır (Sorenson, www.academy.umd.edu/KLSP,2000).

Doğal liderlik anlayışı terk edildiğinde ise, özellikle Amerikan davranışçı bilim adamları, liderlik araştırmalarında “davranışçılık” akımını güçlendirmişlerdir. Ohio State ve Michigan üniversitelerinde yapılan liderlik araştırmalarında uzun süre insan ve görev boyutu üzerinde durulmuş, liderlikte iş tatmini, etkililik ve yapıyı harekete geçirme faktörleri incelenmiştir. Ancak davranışçı liderlik araştırmaları, çoklu liderlik davranışları ortaya koymada ve lider davranışlarını açıklamada başarısız olmuşlardır (Kirby ve Paradise, 1992:303).

Daha sonra liderlik araştırmalarında etkili olan “durumsallık yaklaşımı” ise, en etkili liderlik davranışının insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşebileceğini savunmuşlardır. Liderlikte birçok durumsal faktörün varlığına dikkat çekilmiştir. Durumsal teoristler pek çok yönden eleştirilmiştir. Liderlikte hangi stilin hangi durumlarda etkili olabileceği konusunda çok az bir uzlaşma sağlanmıştır (Çelik, 2000:142; Kirby ve Paradise, 1992:303).

Bazı organizasyonel akademisyenler (Burns (1978), Mccall (1977) ve Bass (1985) davranışçı ve durumsal teorisyenleri, başarılı hedefleri göz önünde az bulundurmaları ile lider-izleyen arası ilişkileri basit temellere dayandırılmasını eleştirmişlerdir. Onlar, izleyenlerine daha fazla performans için ilham veren sıra dışı (*extra ordinary leaders*) liderleri incelemeyi tercih etmişlerdir (Kirby ve Paradise, 1992:303).

Dönüşümcü liderlik ilk olarak *Dawston’un* (1973) “İsyan Liderliği” (*Rebel Leadership*) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” kavramı daha

sonra 1978 yılında *James McGregor Burns* tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır (Hickman, KLSP, 1997, Bass, KLSP, 1997). Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Avolio ve Bass, 1994:3; Kirby ve Paradise, 1992:303).

Burns liderlik araştırmacılarını; lider odaklı yaklaşımları terk etmeye, hem lider hem de izleyenleri tarafından ortaklaşa inanılan, anlaşılabilir hedefleri amaçlayan liderlik çalışmalarına davet etmektedir. *“Eğer liderliğin toplu bir amaca hizmet etmiyorsa hiçbir şeydir”* diyerek bu yaklaşımını ortaya koymuştur. Ona göre liderlik krizinin altında yatanın liderliğin, elitist yani seçkinlere ait bir sıfat olduğunu savunan geleneksel ve tarihsel liderlik anlayışıdır. Burns liderlik anlayışına ahlakî bir boyut getirerek alternatif bir yaklaşım geliştirmiştir. Lider-izleyen arası ahlakî değerler liderliğin etkililiği açısından önemlidir. Liderler insanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel içerikli değerlerini etkileyerek harekete geçirirler. Bu noktada liderin devamlı suretle izleyenlerinin değer yargılarına dikkat etmesi gerekmektedir (Allix, 2000:9).

Leithwood'a göre (1992:8) dönüşümcü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır. Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lidere seviyesine çıkarıldığı ve liderleri manevi araçlar hâline dönüştüğü bir ilişkidir.

Gerçek dönüşümcü liderlerin etik fikirlerin ve uygulamaların gelişmesine yardımcı olmaları gerekir. Bu uygulamaların net bir şekilde belirtilmiş ve sürekli olarak vurgulanmaları gerekir ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlakî standartları kapsayan bir örgütsel kültürün gelişmesine yardımcı olmalıdır. Liderler sadece kendi grupları için yapılacak iyi şeylerle ilgilenirler ve kendilerine tabi olanların düşünce ve hislerinde kendi görüş ve faziletleriyle çeşitli değişikliklere neden olurlar (Cashin, www.mun.ca/educ/ed4361/2000). Bass ve Steidlmeier (1999:186) neyin doğru, iyi ve önemli sayıldığını fark etmelerini sağladıklarında, kendilerini izleyenlerin gereksinimlerini karşıladıklarında, kendisine tabi olan kişilerin ahlakî olgunluklarını

geliştirdiklerinde ve insanları gruplarının iyiliği için kendi isteklerinden vazgeçebilecek noktaya getirdiklerinde liderlerin gerçekten dönüşümcü lider oldukları sonucuna varmışlardır.

McGregor Burns, politik liderlik konusunda Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A.Simon'un yönetimsel öğretilerinden yola çıkarak dönüşümcü liderlik (transformational leader) ve etkileşimci liderlik (transactional leader) ayrımına gitmiştir*. Etkileşimci lider (geleneksel, yönetsel, liderlik) adı altında ifadelenenmiş ve bu liderlik tipinin yeni gelişen sosyal ve ekonomik şartlarda başarılı olamaması üzerine dönüşümcü liderlik kuramı ortaya atılmıştır. Bu konudaki ilk çalışmalarında dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayırt edici özellikleri tespit etmeye yönelik olarak başlamıştır (Brestrich,1999:113; Allix, 2000:10).

Burns "*Liderlik (Leadership)*" adlı eserinde liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir (Burns, 1978:425). Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide, izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur. Bu durum etkileşimci liderlik anlayışının gereğidir. Sadece liderlik sürecini kullanarak, liderlerin izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilme ise dönüşümcü liderlik ile ilgilidir. Yukarıda bahsettiğimiz her iki liderlik yaklaşımı insanlığın yararına kullanılabilir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, Etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüşümcü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider izleyicilerini yukarıda saydığımız son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler (Burns, 1978:426; akt.Tabak, 2001:1).

Yeni liderlik araştırmaları daha önce üzerinde fazla durulmayan liderliğin, lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikleri de içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı "etkileşimci liderlik" (transcantional) olarak adlandırılmış ve dönüşümcü liderlik anlayışının etkileşimci liderlikten farklılıkları da yeni

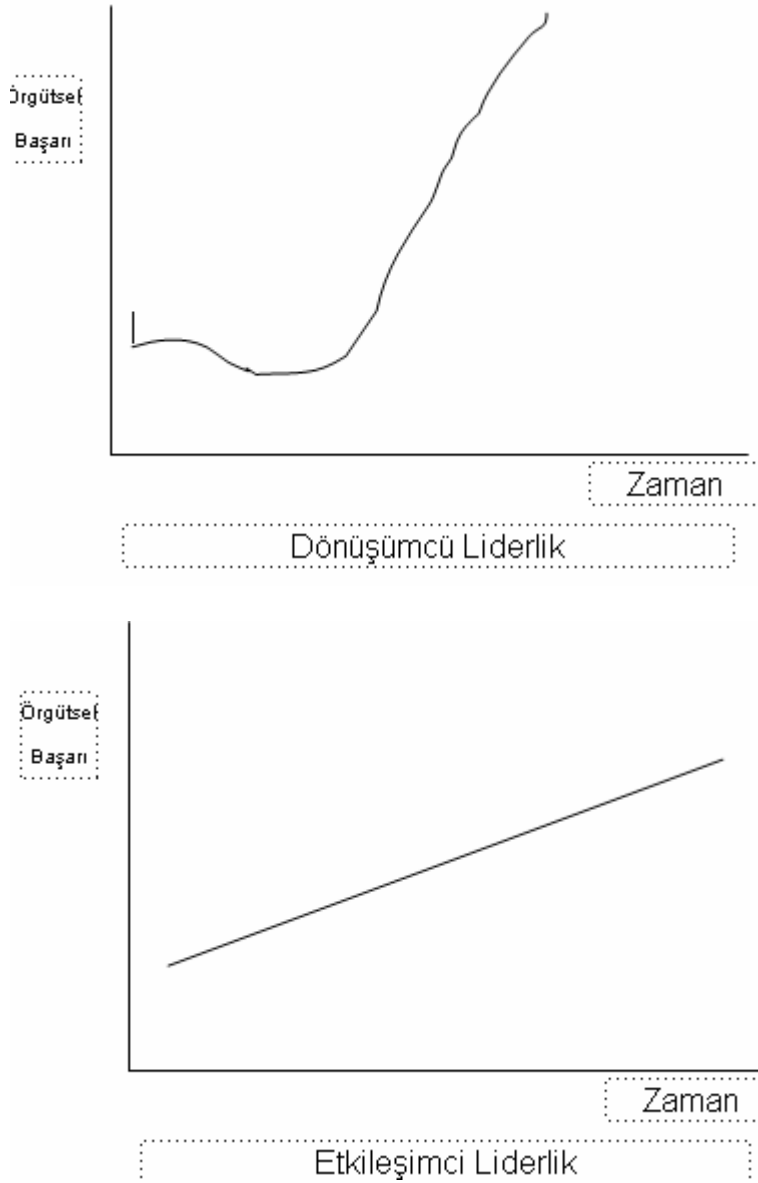
araştırma konularını oluşturmuştur. Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edilir veya negatif dönüt (negative feedback) disiplineli davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir (Brestrich, 1999:114). Kirby ve Paradise (1999:303) bu durumu şöyle özetlemişlerdir ;

“Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır.”

Etkileşimci liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Etkileşimci liderlikte şekle ilişkin değerler olarak söz ettiği saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır (Lewis ve Kunhert, 1987:649). Dönüşümcü liderlikte ise; ilişki maddî öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns, bunlara, yukarıda ifade ettiğimiz gibi son değerler adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüşümcü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler (Tabak, 2001: 3).

Eren (2000:416) ise bu iki yaklaşım arasındaki ayrımı şekil 17’de şöyle betimlemektedir ;

Şekil 1- Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler



(Kaynak : Eren, 2000:416)

Yöneticilik niteliğine sahip liderler (transaksiyonel) çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Etkinlikleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgütsel ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder gider. Hâlbuki dönüşümcü liderler çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir. Örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmesini öğretir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır. Buna karşın

etkileşimci lider organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur. Pazar payı ve kâr artması ile ilgilenir. Yönetmel niteliklere sahip liderler, örgütlerinin tarihî geleneğine ve çalışmalarına yön verirlerken, değişimci liderlik tarzına yakın olanlar örgütlerini değişik süreçler, değişik kültürler, değişik vizyonlarla ve sonuç da değişik performanslarla yönetmeye yönelirler. Onlarda değişim ve reform esastır. Etkileşimci liderlerdeki gibi geçmişe bağlılık azdır. Hâlbuki değişimci geleceğe bağlı hareket ettiği için kısa dönem içinde örgüt performansında önemli değişiklikler olabilir. Başlangıçta belki örgüt performansı bir miktar azalabilir. Eski alışkanlıklara bağlı insanlarda birtakım şaşkınlık ve şoklara rastlanabilir, hatta bazıları değişime karşı güçlü bir takım dirençler de gösterebilir. Ancak, daha sonra yeni ortama alışarak uyum göstermeye çalışırlar. Aşağıda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arası farklar belirtilmiş, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik biçimleri ile örgütsel başarı arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 1-Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezeleştirilmiş, Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, Aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınmama, Benimseme
Yönlendirme	Kazanç	Vizyon ve değerler
Mekanizması		
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

(Kaynak : Tichy ve Devanna, 1986, akt. Çelik, 2000:156)

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının önde gelen kuramcılarında Bass (1999:9) “*Dönüşümcü Liderlikte 20 Yıllık Araştırma ve Gelişme*” (*Two Decades of Research and Deveolpment in Transformatioanl Leadership*) adlı çalışmasında dönüşümcü liderlik araştırmasında 20 yıllık süreçleri değerlendirmiş aynı zamanda değişen anlayışlara dikkat çekmiştir. Dönüşümcü liderlikle etkileşimci liderlik ayrımını şöyle ifade etmektedir:

“Burns, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin içeriğini tanıttığı seminal çalışmasını yayınladığından beri 20 yıl geçti. Bu süreçte dönüşümcü liderlik izleyenlerin ahlakını, motivasyonunu ve moralini yükseltti. Etkileşimci liderler izleyenlerin acil gereksinimlerini karşıladı. Dönüşümcü liderlik ülkeniz için neler yapabileceğini vurgularken, diğeri ülkenizin sizin için neler yapabileceğini vurgular”. 1970’ten beri bu iki liderlik ayrımını yararını desteklenen ciddi deneysel araştırmalar yapılmıştır. 20 yılda sanayi ve işgücündeki değişmeler liderlerin daha fazla dönüşümcü olması gerektiği sonucunu ortaya koymuştur. Liderlerin izleyenlerini yüksek katılımcı bireylerle ve kalite, servis, ekonomiklik ve yüksek verimli üretimle desteklemiş gruplarla geliştirerek yetkilendirmeleri teşvik edilmiştir.”

Soğuk savaşın sona ermesi ile çalışanların ve grupların esnekliğini sağlayarak, kurumsal hiyerarşinin düzenlenmesindeki sorumluluk daha aşağılara aktararak eğitimli ve profesyonel gruplar olağan hâle getirildi. Gitgide profesyoneller kendilerini ast-üst ilişkisinden çok meslektaş olarak görmeye başladılar. Bu gelişmeler sonucu örgüt içerisinde tek başına iş başarısını sağlamakta zorlanan etkileşimci liderlik anlayışı; düzenli ödenekler, güvenlik yardımları ve istihdam garantisi, iş tatmini için yeterli olamamaktaydı. Dönüşümcü liderlik ise örgüt içerisinde izleyenlerin potansiyellerini geliştirici ve destekleyici politikacıları ile mesleklerinde başarılı olmalarını sağlamış, böylelikle etkileşimci liderlikten ayrılmıştır (Bass, 1999:32).

Burns’un yaptığı bu çalışma etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ayrımının ötesine gidememiştir. Ortaya atılan teorinin net ve anlaşılır olmaması ve teori ile ilgili ölçüm aracının geliştirilmemiş olması liderlik çalışmalarını sınırlamıştır (Hartog ve diğ. 1997:34). Bernard Bass, ilk defa çalışmasıyla Burns’un yeni teorisini ölçülebilir ve anlaşılabilir noktaya taşımıştır. Bass çalışmasında *Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire)* hazırlamıştır. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Anket içerik iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir (Sashkin ve Rosenbach,1993:90 ,akt.Tabak, 2001: 4). Ankette etkileşimci liderliğin belirleyicileri, durumsal ödüller, amaçlara göre yönetim olarak belirtilmektedir. Dönüşümcü liderliğin belirleyicileri ise; karizma, (izleyicilerin liderleri;

heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme konusunda karizmatik özelliklere sahip olarak görmeleri), doktrine etme (liderlerin izleyicilerini büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilmeleri), entelektüel yaratıcılık (bu kavramın Etkileşimci liderlikten farkı, dönüşümcü liderin izleyicilerinin görevle ilgili problemlerini kendinin çözmesini beklemesi), bireyselleştirilmiş düşünce (liderin izleyicilerini öğrenme ve gelişmeleri için yakınlık gösterip cesaretlendirmesi) (Sashkin ve Rosenbach, 1993:91).

Bass yaptığı çok büyük boyutlu bütün bu çalışmalardan sonra, etkileşimci Liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farkları özet hâlde gösteren bir de tablo yapmıştır. Bass'a göre bu farklar şu şekilde özetlenebilir (Brestrich, 1999:120):

Etkileşimci Lider:

Ödüllendirme: Başarıyı ödüllendirir. Ödüllendirme ile kişilerin çabalarını artırır. İyi performansı ödüllendireceğine söz verir.

Boşlukları kullanarak yönetir (Aktif): Kural ve standartlardan sapmaları araştırır ve gözler, bunlardan doğru adımlar atar.

Boşlukları kullanarak yönetir (Pasif): Standartlar şartlarla uyuşmadığı zaman müdahâle eder.

Liberal: Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır.

Dönüşümcü Lider:

Çevresindekilere Örnek Olma: Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, saygı ve güven kazanır.

İlham Verecek Güdüleme Oluşturur: Yüksek beklentileri tartışır, çabaya odaklamak için sembolleri kullanır. Basit bir dille önemli amaçları açıklar.

Entelektüel Uyarım: Zekayı, akılcılığı yüceltir ve sorunları dikkatli bir şekilde çözer.

Bireysel Destek Sağlama: Kişilere dikkat eder. Her bir çalışanı ferdi olarak ağırlar, fikirler verir, rehberlik eder.

Bass, dönüşümcü liderlikte karizmanın öneminden de bahsetmiştir. Bass dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını saptamıştır. Bass'ın bu çalışmasında karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüşümcü liderliğe neden olmanın ötesinde sonucudur. Bass, Weber'in Yunanca da tanrının armağanı olarak gördüğü karizmanın anlamını göz ardı etmektedir. Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüşümcü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir (Sashkin ve Rosenbach, 1993:93,akt. Tabak, 2001: 5).

Günümüzde dönüşümcü liderlik kavramı Burns'un çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Kitabında, mükemmel firmaların sahibi olan sıra dışı insanlardan bahsederken; Peters ve Waterman dönüşümcü lideri mükemmellikle eşit anlama koymaktadır. Bass ise dönüşümcü lideri karizma ile aynı olarak görmektedir. Bunun ötesinde göz ardı edilmemesi gereken gerçek ise dönüşümcü liderliğin, izleyici ve liderin; moral, motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmalarıdır (Rost, 1993:87).

Dönüşümcü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği (1985) *Çok Yönlü Liderlik Anketi* (*Multiple Leadership Questionnaire*) ile çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumları-ordu, emniyet örgütü, işletmelerde, özel ve kamu kurumlarında dönüşümcü liderlik çalışmaları yapılmaktadır. Dönüşümcü liderlik konusuna birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bu bilim adamları Tichy ve Tavenna (1983) Conger-Kanungo (1987), Avolio (1988), Yukl (1989) ve Sashkin (1990) eğitim alanında Jantzi ve Leithwood (1992) ve Pielstick (1997)'tir. Bütün araştırmacıların yaptıkları "dönüşümcü liderlik" tanımları hemen hemen aynı olmakla birlikte, diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkileri konusunda farklı görüşleri vardır (Zel, 1997:64). Ayrıca 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 ve Rosenbach, 1993: 93).

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 öğrenilebilecek özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. İkincisi güç isteğidir. Sonuncusu ise vizyondur (Sashkin ve Rosenbach,1993: 93, Tabak, 2001: 5).*Podsakoff* dönüşümcü liderliği altı boyutta incelemiştir, Bass'ın dört boyutuna bağlı olarak ise vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adama, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama ve yüksek performans beklentisi boyutlarını tespit etmiştir. Ayrıca, Bass sonraki çalışmalarında dönüşümcü liderlikte karizma, ilham verme, bireyselleştirilmiş ilgi, zihinsel uyarım konularına yönelmiş, geliştirmiştir. Bütün bu çalışmaları değerlendirecek olursak; *Sashkin*, dönüşümcü liderlikte vizyonu vurgulayarak, Dönüşümcü Liderlikte vizyon oluşturma yolları ve önemi üzerinde çalışmalar yapmıştır. *House, Trice, ve Beyer* dönüşümcü liderlik karizmaya dikkat çekmişlerdir. Ek olarak *Burns, (1978) Bass (1985) Howell ve Avolio* dönüşümcü liderlikte âhlak boyutunu araştırmıştır (Çelik,20001:42-143).

Ülkemizde ise dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalar sınırlı olsa da artış eğilimindedir. Özellikle akademik çalışmalarda son yıllarda hızlı bir artış görülmektedir. Bu konuda Şimşek'in (1997:164) dönüşümcü liderlik tanımlamasının yapılan tanımlamalar arasında genel geçer bir niteliğe sahip olduğu düşünülebilir:

"Dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur."

Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Dönüşümcü liderlik ile ilgili literatürde birçok özelliğin atfedildiği görülmüştür. Bu özellikler çok geniş olmakla beraber, aşağıda araştırmacı tarafından ortaklaştırılmıştır. Bu özelliklere geçmeden önce, Argun'un "Liderlik" konulu bir makalesinde, gerçek lideri anlatırken kullandığı betimlemeler ile dönüşümcü liderlik özelliklerinin örtüşmesi ilgi çekici olduğu kadar yeni liderlik paradigmasının ve dönüşümcü liderlik özelliklerini vermesi açısından önemlidir (www.tanjuargun.com,2002):

“Nedir gerçek liderlik? Her şeyden önce, gerçek lider, insani seven ve ona değer veren bir yapıya sahiptir. Sevecen ve alçakgönüllüdür. Empati temel ilişkiler felsefesi olarak ön plana çıkar. Kendisinden önce, izleyenleri yüceltmeyi ve onların durumunu iyileştirmeyi hedef almıştır. Dürüştür, adildir. İnsanlara güven verir, onlara güvenir. Vizyon sahibidir. Bu vizyon, gelecekte ve elde edilmesi çok kolay olmayan, ancak imkânsız da olmayan bir hedeftir. İyi bir iletişim ustası olduğundan, izleyenleri bu hedefe inandırmış ve onları bu hedefe yönlendirmiştir. Bu hedefe ulaşmak için gereken enerjiyi insanların içinden çıkarmış ve ateşlemiştir. Onlara yetki ve güç vermiştir. Detaylarla uğraşmaz. Resmîn tamamını görür. Engelleri çok önceden bertaraf eder. Anlaşmazlıkları basite indirgemede uzmandır. Başarıları izleyenlere, başarısızlıkları kendine mal eder. Teşekkür eder, yüceltir. İnsana önemli olduğunu hissettirirken kendisini lüzumsuz gösterir. Kriz anlarında ortaya çıkar, paniklemez ve insanlara moral aşılar.”

“ Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Yeni liderlik paradigması ve dönüşümcü liderlik “vizyon” kavramı ile geleneksel liderlik anlayışından ayrılır. Vizyon, dönüşümcü liderliğin önemli karakteristik özelliklerinden biridir (Schermerhorn,1993:426). Açıklan’ın (2000:31) Bennis’ten aktardığı gibi;

“Dönüşümcü liderliğin temel özelliği paylaşılmış bir vizyona sahip olmasıdır. Vizyon değerlerle beraber, prensip odaklıdır. İnancı, dürüst, bütünlük içinde ve kendine güvenen birisi olması ondaki diğer özellikleri gösterir.”

Vizyon; Bir insanın, onun varlık nedeni yaşama gayesi vb. konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuktur. Vizyon, bir başka deyişle sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımasıyla zihnimize çizdiğimiz bir tablodur (Özden, 1999:41). Ne ve nasıl olunması gerektiğini ve bu yönelimli geleceğin öngörülmesi, bir başka deyişle, mevcut eğilimlerden hareketle amaçları önceden öngörebilmedir (Lipton, 1997: 7).

Örgütsel anlamda vizyon ise; örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği, tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanabilir. Senge’nin (1996:165) vizyon betimlemesi bu tanımlamayı destekler niteliktedir: “Vizyon bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir. Bazen vizyon amaçla karıştırılmaktadır ancak **vizyon arzulan geleceğin resmîdir.**

Shelton’nın (2000:8) büyük liderlerin özelliklerini incelediği araştırmasında : “Büyük liderler vizyon sahibidirler ve o vizyonu gerçekleştirmek için kendilerine son derece inanmışlardır. Büyük liderler, ne elde etmek istediklerini bilmiş, sonuçları

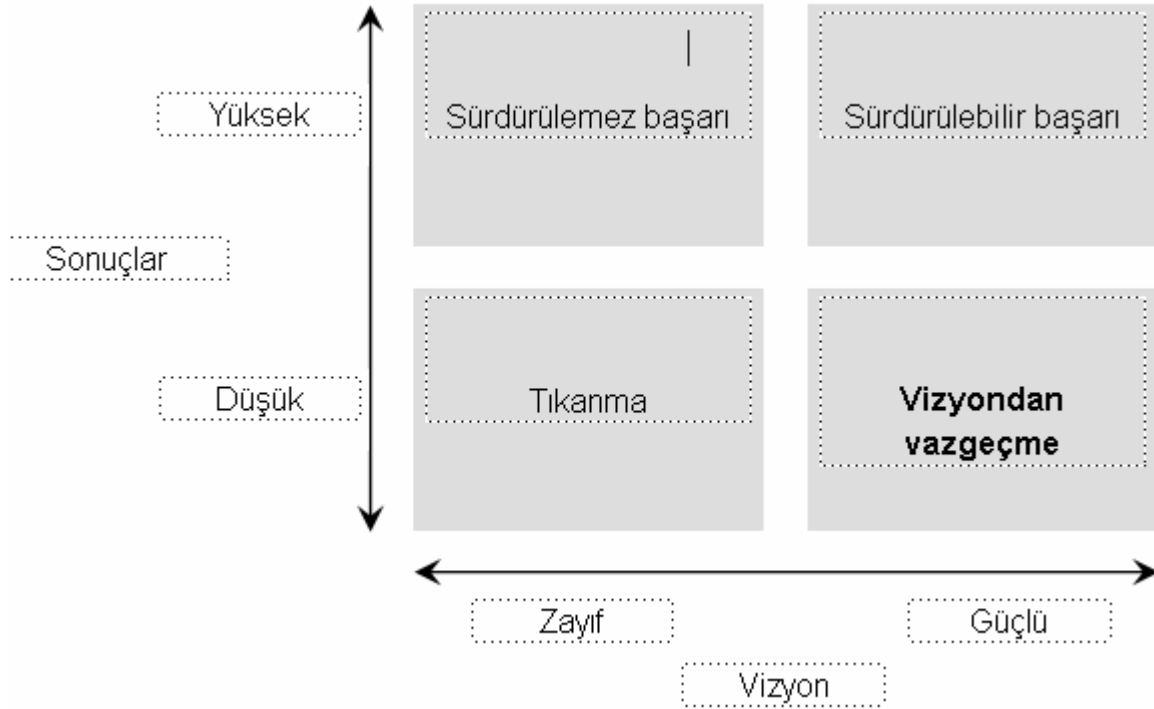
gözlerinde canlandırabilmiş kişilerdir. Bütün enerji ve duygularını o vizyonu gerçekleştirmeye adanmışlardır.” diyerek lider-vizyon ilişkisinin önemini vurgulamıştır. Örneğin, büyük lider *Atatürk'ün* aşağıdaki cümleleri onun ne kadar vizyon sahibi biri olduğunun göstergesidir (Güney,1999:166)*:

“Büyük davamız, en medeni ve en çok refaha kavuşmuş bir millet olarak varlığımızı yükseltmektir. Bu yalnız kurumlarında değil, düşüncelerinde de temelli bir inkılâp yapmış olan Türk milletinin dinamik idealidir.”

Ünlü yönetim bilimcilerinden Kotter liderlik ve vizyon arasındaki ilişkiyi şöyle betimlemektedir (Hürriyet ,12-12-2002);

“Lider dönüşümü hazırlayan ve organize eden kişidir. Liderler eylemi motive eder. Kazançlarını ve risklerini paylaşırlar. Liderler vizyon sahibi olmanın yani sıra işgücünü yönlendirme özelliğine de sahip olmalıdır. Lider iyimser, umutlu vizyon sahibi bir yapıda olmalıdır”.

Şekil 3- Vizyon, Sonuçlar Ve Sürdürülebilir Başarı Arasındaki İlişki



(Kaynak : Kotter, 1999: 80)

“ Zihinsel Uyarım Ve Yaratıcılık

Dönüşümcü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar, yaratıcı düşünce; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir (Bolt,2000:222). Bir başka deyişle yeni yöntemleri, yeni

fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir. Yaratıcılık faktörü organizasyonu sürekli yenileyen, çalışanların performanslarını artıran, örgüte yeni kapılar açan yeni fırsatlar sunan bir etkidir. Doğru kullanıldığı zaman başarılı bir dönüşümün anahtarıdır. Bu anahtarı doğru bir şekilde kullanabilmek için bireylerin içinde var olan, belki de yıllarca gizli kalmış bu faktörün ortaya çıkarılması ve etkin bir şekilde kullanılması gerekir (İnci, 2001: 21).

Dönüşümcü liderler devrimci değişimcilerdir. Bunu başarmak için yaratıcı çözümler bulmak ve yeni fikirler elde etmek için izleyenleri ile birlikte hareket ederler. Dönüşümcü lider, izleyenlerini cesaretlendirir ve mevcut yapıya, değişim karşıtı anlayışa (*status quo*) karşı koymaya yöneltir. Dönüşümcü lider, izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek işe yöneltir. İzleyenlerine negatif düşünceleri reddetmeyi öğretir ve olumlu düşüncenin gücüne inanırlar (Friedman ve diğ., 2000:10). Dönüşümcü liderler, yeni fikirlerin uygulanması için izleyenlerine izin verir. Bilgiyi paylaşır ve etkin bir şekilde araştırır. Özgür bir düşünce platformu hazırlayarak izleyenlerini düşünmeye teşvik eder.

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin gizil güçlerini, ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanaklar sağlar. Dönüşümsel bir perspektife sahip bir örgütte, izleyenler, zihinsel güçlerinin ve becerilerinin farkında olarak yaratıcılıklarını geliştirici bir ortamla iç içedirler, Dönüşümcü lider, izleyenlerinin bu özelliklerini kullanmalarının dönüşümü kolaylaştıracağı ve kalıcılaştıracağı bilincindedir. Bu sürecin oluşunda dönüşümcü liderler belirli bir risk ile karşı karşıya kalırlar. Dönüşümcü liderler, risk alırlar, riskler dikkatli analizlere bağlı olarak izleyenler ile birlikte alınır. Bu riskler organizasyonu geliştirmek için alınır. Dönüşümcü liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti ya da kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollara arayan ve izleyenlerini bu şekilde yönlendiren kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktır. Kendi iş tanımlarının ötesine geçerek kuralları ve yapıları sorgulayarak, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Brestrich, 1999:150-151).

◆ Karizmatik Etkiye Sahip Olma

Dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmalarda sık sık tartışılan özelliklerinden biri “karizma” kavramıdır. Dönüşümcü liderlik araştırmalarında karizma kavramı tartışma yaratmaktadır. Bazı kuramcılar karizmayı, dönüşümcü liderliğin temel ögesi olarak sayarken, bazıları ise izleyenler tarafından lidere atfedilen bir özellik

olarak belirtmişlerdir (Açıklalın, 2000:67). Üzerinde tam bir uzlaşma olmadığından ve son dönemlerde liderlik çalışmalarında ilgi çeken bir kavram olduğundan bu araştırmada “karizmatik etki” kavramı incelenecektir. Ancak bilinmesi gereken dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderliğin farklı liderlik tipleri olduğu gerçeğidir.

Günümüzde günlük yaşamda oldukça sık kullanılan fakat birçok kişinin anlamını bilmediği bir olgu olarak “karizma”, Eski Yunan uygarlıklarına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Yunanca’da “*ilahi ilham yeteneği (divinely inspired gift)*” anlamına gelmektedir. Karizma kavramı, karşısındakini kolayca etkileyebilen, üstün ikna becerisine sahip, güven veren anlamında kullanılabilir (Güney, 1999:203).

Karizma kavramı sosyal bilimlerde ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Sosyolog Weber, 1947’de karizma kavramını; izleyenleri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmenin çok gereksinim hissedildiği kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimini açıklamak için “karizmatik güç” şeklinde kullanmıştır (Brestrich, 1998:86). Weber karizmayı şöyle tanımlamıştır (akt.Güney, 1999:203):

“Karizma, özel bir kutsallığa kabramanlığa veya uygun bir bireyin düzenleyici yeteneğe veya örnek olan karakterine bağlıdır.”

Weber’in bu tanımı çeşitli araştırmacıların bakış açılarına göre farklılaşmaktadır. Ancak herkesçe kabul gören bir tanım vermek gerekirse, karizma; “bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının a) liderin nitelik ve davranışları tarafından, b) liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve c) izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç” olarak tanımlanabilir (Kılınç, www.eylem.com,2002).

Dönüşümcü liderliğin önemli teorisyenlerinden Bass, karizmayı, vizyon ve misyon duygusu oluşturma, gurur duyma, saygı ve güven duyma süreci olarak tanımlamıştır (1981:22). Ayrıca Bass, dönüşümcü ve etkileşimci (yönetmel) liderlik arasındaki ayrımı diğer liderlik özelliklerini dikkate alarak yeniden tanımlamış, dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çabalar göstererek grubun beklentilerini karşılamaya çalıştıklarını saptamıştır (Çelik, 2000:142-143). Bass, karizmatik etkiye sahip liderler için bazı değerlendirmeler yapmıştır (akt.Kılınç, www.eylem.com,2002):

- ◆ Karizmatik etkiye sahip liderler, kendilerine yönelik heyecanlı (emotional) tepkileri canlandırmak suretiyle izleyicilerinin tutum ve davranış değişimini teşvik ederler. Aynı zamanda bir coşku ve macera duygusunu da harekete geçirirler.
- ◆ Karizmatik etkiye sahip liderlerin izleyicilerinin gözünde olduğundan fazla görülmeleri, kendilerini izleyicilerince özdeşleştirilecek yararlı hedefler hâline getirir ve izleyicilerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür.
- ◆ Normların ve grup fantezilerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.

Karizmatik özellikler, dönüşümcü liderlerde sıkça rastlanan özelliklerdir, özellikle ikna edicilik, içtenlik, vizyonerlik, karşılıklı etkileşim ve sinerji bunlardan birkaçıdır. Schermerhorn (1993:426) dönüşümcü liderliğin özellikleri arasında saydığı karizmayı şöyle tanımlamaktadır;

“Karizma, liderin izleyenlerinde şevk, gurur, güven ve sadakat uyandırması, lider ile izleyenler arasında güçlü bir duygusal bağın oluşturulması sürecidir.”

Dönüşümcü liderlikte karizma, izleyenlerin yüksek derecede performans göstermesini ve hedeflere daha iyi bağlanmaları amacıyla kullanılır (Brestrich, 1998: 92). Bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderin başarısının odak noktasının karizma olduğunu belirtmektedirler. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir. İzleyenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizma sahibi lider, izleyenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterirler (Çelik, 2000:148).

◆ **Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi**

Örgüt içerisinde izleyenlerin yaratıcılığı ve verimliliğini artırmada en önemli iki araç; etkin iletişim süreci ve yüksek motivasyondur (Kavrakoğlu ve diğ., 2002:170).

Liderler izleyenleri ile etkin iletişim sistemi kurarak onları örgütsel amaçlar doğrultusunda motive ederler. Liderlerin temel görevi insanların kendilerini güçlü,

yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmedir. Mükemmel bir iletişim yeteneği geliştirmek, etkin lider olmak için mutlak gereklidir. Lider, başkalarını harekete geçirmek için bilgi ve fikirlerini paylaşmak zorundadır. Eğer bir lider mesajını açık bir şekilde başkalarına aktarıp onları motive edemiyorsa, bir mesaja sahip olmasının hiçbir önemi yoktur (Maxwell, 1999:29).

Liderlik sürecinin önemli iki ögesi olan iletişim ve motivasyon becerisi dönüşümcü liderlikte daha öne çıkarak, temel stratejileri oluşturmuştur. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkış amacı; en basit anlatımla örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hâle getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için dönüşümcü lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine, örgüt üyelerine aktarır. İşte bu noktada etkin bir iletişim becerisi ön plana çıkmaktadır. Vizyon aktarımından sonra izleyenlerini harekete geçirmede, dönüşümü başlatmada ve inandırmada yüksek motivasyon becerisi kendini göstermektedir. Dönüşümcü lider izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce ve ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive ederler. Bunu başarmak için ise başlıca üç liderlik süreci kullanırlar (Conger, 1999:147) :

- ◆ Bu liderler, belirlenen hedeflerin önemi ve değeri ile bunları başarabilme yolları hakkında izleyenlerinin daha çok bilgilendirilmesini sağlarlar.
- ◆ İzleyenlerini, kolektif şuuru ve hedefleri başarabilmek için kendilerini aşmaya ikna ederler.
- ◆ Liderlik süreci ve misyonu aracılığıyla, takipçilerinin yüksek mevki (makam) isteklerini kamçılar ve yerine getirir.

Burns, bu durumu şöyle ifade etmektedir (Hickman, www.academy.umd.edu 1997; Sorenson, www.academy.umd.edu,2000):

“Liderler, izleyicilerinin güç temellerini analiz ettikleri kadar, sistematik şekilde izleyenlerindeki motivasyon düzeyini de değerlendirmelidirler. Motivasyon zamkıyla birlikte tutulan ‘zengin ve çarpan’ bağlantısal süreç, hem açık hem de kapalı mükemmel bir içsel ve dışsal bir örgütsel uyum doğurur” diyerek, lider ve izleyenlerinin birbirlerini daha yüksek motivasyon düzeylerine çıkaracak şekilde işbirliği yapmalarının önemine işaret etmiştir.

Dönüşümcü lider sürekli amaçlarını izleyenlerine aktarmak, onlarla iletişim kurmak, onların sorularını cevaplamak ve dinlemek zorundadır. Çünkü izleyenlerini dönüşüm sürecine motive etmek ve inandırmak gibi zor bir görevi vardır.

Pielstick (1998:6), dönüşümcü liderliğin analizini yaptığı araştırmasında, dönüşümcü liderlikte motivasyon ve iletişimin önemi şöyle ifade etmektedir:

“İletişim kurmak, izleyenler ile etkileşmek, dönüşümcü lider davranışlarının paylaşılan doğasını yansıtır. Güçlü ve nitelikli bu ilişki ağı, iletişim kurmayı, paylaşılan vizyonu etkili hâle getirmeyi ve vizyonu destekleyen kültürü şekillendirmeyi mümkün kılar. Dönüşümcü liderler, bireysel destekçileri ile yüksek kaliteli ilişkiler kurmayı ve genel kader duygusunu güçlendirebilirken sosyal değişim sürecinde de bu destekçiler lideri güçlendirir ve cesaretlendirir. Paylaşılan değerler ilişkinin doğasını etkiler ve vizyon oluşturmayı kolaylaştırır. “

Bu karşılıklı ilişkiler; paylaşımlı, çift yönlü, çoğunluklu, kolektif olarak tanımlanır. Dönüşümcü liderler arkadaşça davranırlar. Onlar izleyenlerine eşit olarak davranırlar, tavsiyelerde bulunurlar, destekler, yardım ederler ve cesaretlendirirler. Dönüşümcü lider, örgütün paylaşılan vizyonunu başarmak için liderin ve izleyenlerin birbirine tam olarak bağlandıkları bir ilişkinin içinde belirgin olarak yer alırlar. İnsan hareketlerinin dönüşümsel özelliği olan böylesi bir süreçte, karşılıklı örgütsel hareketlerin akışı içinde liderler izleyen, izleyenler de lider hâline gelir.

Dönüşümcü lider fark etmeyi, kendine özgü yetenekleri ve kişisel gelişim fırsatlarını vurgular. Teşekkür notları, toplumsal ve özel bildirimler, partiler ve diğer projelerle birleşme fırsatları gibi fark etme ve kutlama yönünden dışa özgü yetenekleri de vurgulanır. Böylesi yetenekler grubu ve ortak vizyonu destekleyen örgütsel bir kültür oluştururlar. İzleyenlerini sürekli olarak motive ederek, kendilerini geliştirmelerini ve değişime adapte olmalarını sağlar (Pielstick, 1998:7).

Dönüşümcü lider izleyenlerinin işlerinden bekleneni bulmalarına yardımcı olur. İzleyenlerinin neden mutlu olduğunu bilip onları mutlu eder. İzleyenlerini cesaretlendirip takviye eder, onlara değer verildiğini hissettirir. Takdirlerini ve memnuniyetini onlardan gizlemez. Dönüşüm sürecinde, lider enerjik davranışlarda bulunmak, değişime

karşı olası direnmeleri engellemek zorundadır. Bu engellemeleri de başarılı bir motivasyonel süreç sağlayacaktır.

Değişimin Temsilcileri Olma

Dönüşümcü liderlerin varoluşlarının nedeni “değişim”dir. Dönüşümcü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları kurumları değişim ekseninde düzenlemektir. Tichy ve Devanna (1986:79) dönüşümcü liderleri; “Ulusal şampiyonlara dönüştürme amacıyla problemlili takımların idaresini üstlenen atletizm koçları gibi, önceliklerini yeniden belirleyip takımları harekete geçirecek bir yol bulurlar bunlar dönüşüme açık profesyonel kişilerdir” olarak nitelendirmektedir. Dönüşümcü liderler, değişim temelli olarak ortaya çıkmışlardır. Onların vizyonları, misyonları ve stratejileri sürekli olarak **değişim** kavramına endekslidir. Gebelein (2002:23,) dönüşümcü liderlikte “değişim” kavramını şöyle özetlemiştir:

“Değişim şartları, değişime hemen uyum sağlayabilmemizi ve onu etkili bir şekilde yönetebilmemizi gerektirmektedir. Dönüşümcü liderler, yalnızca değişime karşı gerekli tepkiyi vermekle kalmaz; değişimin ne zaman gerekli olduğunu önceden görür ve öğrenmeye açık bir strateji oluştururlar, Çalışanları rekabetin, değişimin yeni koşullarına derhal uyum sağlayacak şekilde hazır tutarlar.”

Mitchell ve Tucker’a göre (akt.Açıklan, 2000:39), dönüşümcü liderler, yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanırlar. Temelde yeni anlam sistemlerinin yaratılmasına ve kurulmasında çalışırlar. Bu tür liderlik kurumun misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yapar. Kurumun politik ve kültürel sistemlerinde temel değişiklikler önerir.

Değişim, statükocu zihniyetin tersine, yeni ve farklı şeyleri denemek ve yaratıcı olmak anlamındadır. Dönüşümcü bir lider, daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamaz. Problemleri çözmek için, orijinal ve yaratıcı yeni kaynaklar ortaya çıkarır. Rutin olaylardan hoşlanmaz (Zel,1997:69). Aslında dönüşümün gerçekleşmesi, güncelliğini yitirmiş ve tabulaşmış fikirlerin terk edilmesine bağlıdır. Şimşek ’in belirttiği gibi (1997: 478); “Dönüşümcü lider, eskimiş ilkeleri yıkan kişidir. Değişim dönemleri, kurumların yeni şeyler öğrenmeleri için fırsat oluştururlar. Gerçeğin yaratılmasında

katalizör oldukları gibi kurumlarına işleri alışagelmış geleneksel şekilde yapma ve görme yollarını bırakmalarını da öğretir.”

Dönüşümcü bir lider, saplantısız olarak mevcut paradigmayı dönüşümün gerçekleştirilmesi için terk edebilen kişidir. Başka bir deyimle dönüşümcü lider, çevresel faktörlere göre paradigmatik değişime her zaman hazırdır ve çevresine, izleyenlerine değişimi anlatır (Demirci, 1998:110).

“ Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma*

Dönüşümcü lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliktir. Duygularını kontrol altında tutabilir. Duygusal dayanıklılık aynı zamanda kendi içindeki çatışmayı da engeller, böylelikle kendine güven, kararlılık, inanç ve stres ortamlarına dayanıklılığı artar. Bu özelliklerin tamamının dönüşümcü liderde bulunduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Zel, 1997:67).

Tichy ve Devanna (1986:81), dönüşümcü liderliği inceledikleri çalışmalarında, cesaret ve risk alma özelliğini şöyle açıklamaktadır;

“Dönüşümcü liderler mantıklı bir şekilde risk alan ve özgürce fikirlerini açıklayan cesur bireylerdir. Peki cesaretli olmak ne demektir? Harvey Hornstein'a göre; fikrini belirtmek, risk alabilmek ve büyük gruplara karşı durabilmektir. Cesur davranış için duygusal ve entelektüel bir birleşim gerekir. Etkin bir lider, gerçeği görmek istemeyenlere doğruyu gösterebilmelidir. *Yani yürekli olmak, toplumun seni yolundan saptırmaya çalışmasını ve seçtiğin yolda seninle eğlenmesini göze alabilmektir.* Dönüşümcü liderlerin bunu yapabilmesini sağlayan nedir? Bu insanlar sağlıklı ve güçlü bir egoya sahiptir, özgüvenleri gelişmiştir. Kim olduklarını ve misyonlarını bilirler, onları zor durumlardan kurtaracak takviyelere gereksinimleri yoktur, çünkü zihinsel olarak kendilerini her türlü zorluğa ve engellemelere hazırlamışlardır.”

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 yarar getirecek risklere kolaylıkla girdiklerini, buna karşılık, yöneticilerin riske girmek yerine daha muhafazakar bir tutum sergilediklerini vurgulamaktadır. Gibbons, dönüşümcü liderleri gelişimlerini sağlamak amacıyla risk almaya eğilimli olduklarını belirtmiştir (akt.Zel,1997: 68).

Yukarıda tanımlanan cesaret ve risk alma becerisi dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerinden biridir. Mevcut yapıyı değiştirme, büyük zorluklarla karşıya kalma, kuvvetli direnç kaynakları ve statükocu zihniyet ile mücadele, yeni bir yapının, anlayışın oluşturulması, değişimin yapılandırılması gibi durumlar dönüşümcü liderin çok sık karşı karşıya kaldığı durumlardır. Görüldüğü gibi hiç de kolay olmayan bu süreçlerde dönüşümcü lider, kendi cesareti ve özgüveni ile sonuçlar alır. Dönüşümcü lider örgütsel dönüşümü sağlarken, oluşacak direnmeleri, sorunları önceden görür ve tedbirlerini alır. Bunları yaparken mantıklı olarak risk alabilme becerisi ön plandadır. Dönüşüm, cesaretli olma ve risk alabilme becerisini gerektiren bir süreçtir. Mevcut anlayışa meydan okuma, insanlara yeni fikirler anlatabilme, değişimi sağlama gibi özellikler cesaret ve risk almayı beraberinde getirir. Şimşek'in (1997: 478) ifadeleri yukarıdaki ifadeyi destekler niteliktedir :

“Dönüşümcü liderler, hem ilkeleri ve sınırları yıkar (ki cesaret gerektirir), hem de yeni ilkeler ve sınırlar belirlerler (risk alabilme becerisini gerektirir). Dönüşümcü liderler yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanırlar. Temelde yeni anlam sistemlerinin yaratılması ve kurulmasına çalışırlar. Bu tür liderlik, kurumun misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yaparlar.”

Dönüşümcü lider, cesaret sahibi olmakla beraber izleyenlerine cesaret aşılama özelliği olan liderdir. Kouzes ve Posner'in belirttiği gibi (2002:13):

“Tepeye tırmanmak uzun ve zahmetli bir iştir. İnsanlar yorulur, sıkılır ve heveslerini yitirirler.Vazgeçme istekleri ağır basar. Onlara devam etme isteğini,cesaretini aşılacak olan liderdir. İnsanlara kazanabileceklerini göstermek liderin en birincil görevidir.”

Dönüşümcü liderin misyonu mevcudu korumak veya devam ettirmek değildir. Reformist, devrimci ve dönüşüm odaklı düşünen lider, izleyenleri yeni bir çevre

yaratmak ve onu geliştirmek amaçlıdır. Tarihsel sürece bakıldığında, tarihe yön veren liderlerin ortak özelliklerinin çok cesur olmaları ve risk alma becerisi olduğu görülecektir. Büyük bir dönüştürücü lider olan *Atatürk* bu liderlere verilecek en güzel örnektir. *Atatürk'ün* cesur olma niteliği ve risk alma becerisi bütün yaşamında yüzlerce olayda, katıldığı savaşlarda ve aldığı kararlarda kendini göstermektedir (Güney, 1999:112).

Dönüştürücü liderin cesaretli olma ve risk alabilme becerisi, belirsiz, muğlak bir dünya ile uğraşmasından kaynaklanır. Vizyon yani geleceğe ilişkin belirsiz bir tanımlama uğraşı içersindedir, aslında vizyon risk almaktır. Yeni alışılmamış ve olağan dışı ile kumar oynamaktır. Bu liderler son derece düzensiz, karmaşık ve kaotik ortamlarda çalışırlar ve kriz ortamlarında ortaya çıkarlar (Şimşek, 1997: 478). Bunun oluşumunda yüksek bir özgüven ile gelişmiş vizyon, strateji, ve cesaret gibi dinamikler belirleyici olmuştur denilebilir. Sonuç olarak Shelton'un (2000:8) belirttiği gibi: "*Büyük liderler, çok zor kararlar vermektan korkmayan, cesur insanlardır.*"

◆ Güçlendirme (Yetkilendirme) (Empowerment)

Değişen liderlik anlayışının temel özelliklerinden biri izleyenlerin, yetkilendirilmesi ya da güçlendirilmesidir. Geleneksel liderlik (yönetim) anlayışında var olan liderin (yöneticinin) tek karar verici olma özelliği, günümüzde terk edilerek izleyenlerin (çalışanların) katılımcılığı esas alınmıştır. Çağdaş yönetim anlayışında işle ilgili tüm süreçlerde, lider-izleyen ilişkisi tam katılım ve güç paylaşımı kavramlarıyla ifade edilmektedir.

Yetki, geleneksel yönetim anlayışında bir yöneticinin sahip olması gereken temel bir olgu olarak görülmekte ve onsuz olmaz şeklinde yorumlanmaktadır. Oysa yetkiye her kademedeki çalışanın işinin sorumluluğunun gerektirdiği oranda sahip olması beklenir (Günay ve Çetin, 2001: 55). Aslında yetki olgusu, otorite olgusunu çağrıştırmaktadır. Bir liderin (yöneticinin) otoritesini paylaşması, izleyeni yönetim süreçlerine dahil etmesi, otoriter karardan, katılımcı karara doğru bir yönelimin göstergesidir. Yapılan araştırmalarda, çalışanların karara katılımı; üretkenliği, motivasyonu, verimliliği, iş tatminini, özdeşleşmeyi ve güveni artırdığını ortaya koymaktadır (Brestick,1999:145). Bu anlatımlardan sonra güçlendirmenin (yetkilendirme) tanımlamasını yapacak olursak (Günay ve Çetin, 2001: 56):

Güçlendirme, Yetkilendirme (Empowerment):

- ◆ Bilgi paylaşımıdır. Çalışanların sürekli eğitilmesidir. Çalışanlara planlama düzenleme ve kendi işlerini kontrol etme izninin verilmesidir.
- ◆ çalışanlara kaliteyi geliştirmek üzere iş süreçlerinde doğru bildikleri şekilde davranma serbestisi ve yetkisidir,
- ◆ çalışanları yaptığı işlerden sorumlu tutar,
- ◆ çalışanlara olan güven ortamını kuvvetlendirir,
- ◆ çalışanlara iş tutumlarında pozitif değişimler yaratmayı hedefler,
- ◆ örgütte adil bir güç paylaşımı sağlar,
- ◆ bürokratik ve hiyerarşik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir,
- ◆ çalışanın kendi işine tam hâkimiyetidir.

Bir başka tanım ise, liderin herhangi bir konudaki karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli koşullar altında devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri almasını ifade etmektedir (Koçel, 1998: 30,). Geleneksel örgütlerde, yüksek düzeyde hiyerarşi ve örgüt piramidinin sivri olduğu bir yapı söz konusudur. Yetkilendirmenin uygulandığı örgütlerde örgüt piramidi oldukça basıktır ve sadece birkaç yönetim basamağı söz konusudur. İşler, farklı olarak ve bütün süreç üretim merkezinde daha dar dizayn edilmiştir. Geleneksel ve yetkilendirilmiş örgüt yapıları arasındaki farklar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2 Geleneksel Ve Yetkilendirilmenin Uygulandığı Örgüt Yapıları Arasındaki Farklar

Unsurlar	Geleneksel Örgüt	Yetkilendirilmenin Uygulandığı Örgüt
Organizasyon yapısı	Sivri/Bireysel	Basık/ ekip bazlı
İş dizaynı	Dar görev tanımı	Bütün süreç/geniş görev tanımı
Yönetimin rolü	Doğrudan/kontrol	Yönlendirici (coaching)
Liderlik	Yukarıdan aşağıya	Takımlarla paylaşım
Bilgi akışı	Kontrollü/sınırlı	Açık/ paylaşıma dayalı
Ödüllendirme	Bireysel/kıdeme göre	Ekip bazlı/yetenek bazlı
İş süreci	Yöneticiler planlar kontrol eder ve süreç geliştirir.	Ekipler planlar kontrol eder ve süreç geliştirir.

(Kaynak: Kolorik, s.801, 1995, akt. Çınar, 2002:2)

Liderliğin solo bir gösteri olmadığı gerçeği, beraberinde örgüt içerisinde otorite kaynağının ve gücünün paylaşımını da getirmektedir. Çok sayıda insanın aktif katılımı ve desteği olmadan olağanüstü başarılar elde etmek olanaksızdır. Liderlik monolog değil bir diyalog sürecidir. Bu noktada, eğer amaç yüksek performans elde etmekse rekabet değil işbirliği vurgulanmalı, kişisel başarıya değil, ekip başarısına önem verilmelidir. Mükemmelliğin peşinde koşmak işbirliğine dayalı bir oyundur ve bu oyunun ilk kuralı da güç paylaşımıdır. Kaderimizi belirleme gücünü kendimizde hissettiğimizde, bir işi tamamlamak için gerekli kaynakları ve desteği harekete geçirebileceğimizi bildiğimiz zaman hedefe ulaşmaya yönelik ısrarlı oluruz. Ama bizi sürekli başkalarının kontrol ettiğini, gerekli destek ya da kaynaklardan yoksun bırakıldığımızı düşünürsek belki duruma uyum sağlarız. Ama mükemmel olmak için herhangi bir çaba gösteremeyiz (Kouses ve Posner, www.rota-online,2001).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerine güvenirlir, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için pratik süreçte yetkilerini devredebilirler. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu ve tam katılımın amaçları gerçekleştirmede önemli bir itici güç olduğu varsayımından hareket ederler. Mutlak karar verici olmaktan çok demokratik davranışları tercih eden dönüşümcü lider, örgütsel değişim sürecinde izleyenlerinin karara katılımına teşvik eder. Bütün bu yönetsel anlayışın temelinde liderin her şeyi düşünecek ve yapacak gücü olmadığı ve amaçlara izleyenleri ile ulaşabilme gerçeği yatmaktadır.

◆ **Esnek Yönetim Anlayışı**

Değişimin sürekli, kapsamlı ve hızlı olarak yaşandığı günümüzde, değişimin yönünün, şeklinin ve miktarının belirsizliği, lider veya yöneticileri önceden çok boyutlu ve çeşitlilik içeren hazırlıklar yapmaya yöneltmektedir. Günümüz örgütleri sürekli değişen çevresel koşullarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda statik bir örgüt yapısı yerine, dinamik bir örgütsel yapının oluşturulması gerekmektedir. Böylece, değişime uyum sağlama, değişimi yönetme ve onunla baş edebilme gerekliliği liderleri veya yöneticileri yönetim anlayışlarında hızlı ve esnek olamaya yöneltmektedir.

Esnek yönetim anlayışının örgüt için önemini Nelson (1999:289) şöyle açıklamaktadır:

“Dünün örgütleri, genelde katı, bürokratik ve kurallara bağılyken, bugünün başarıyla rekabet eden örgütleri esnek, hızlı hareket bir anlayış içerisinde dirler. Akıllı örgütler çalışanlarına doğru şeyler yapmaya zorlayacak sert politikalar ve prosedürler yerine, kendi başlarına doğru şeyleri yapmaları için çalışanlarına esnek politikalar önerirler.”

Yönetimde esneklik, değişime hazır olma durumudur. Örgütün yaşama arzusu olarak tanımlanabileceği gibi, prensiplerden ve inançlardan taviz verme eğilimi değildir, yalnızca oluşan veya oluşacak değişimlere karşı örgütsel politikadaki değişme kapasitesidir. Örgütsel esnekliğin olmadığı durumlarda katılaşma ve “kırılma” oluşabilir. Vurgulamak gerekir ki esneklik, kesinlikle özden uzaklaşmak değil, özü koruma tavrıdır. Bir denge merkezi olarak esneklik, örgütün büyüme ve istikrar çabalarının merkezinde yer alır (Apuhan, 1997:170).

Esnek yönetim, modern ötesine geçişte gözlenen yapısal sorunlara karşı, ortaya konulan bir yönetim biçimidir. Bu yönüyle, gelişmiş üretim işletmelerini çevreye uyumlaştırma aracı, gelişmiş ülkeler arasında rekabet üstünlüğü sağlama ve bilgi teknolojilerinin yönlendirdiği iş dünyasında yer alma amacı ile örgütlerin uyarlamak zorunda oldukları bir yöntem olarak kabul edilmelidir. Esnek yönetimde, belli başlı kurallara uymamanın anarşiyi doğurmadığını ifade etmek gerekir. Bu yönetim biçimi; çalışanların, bir araya gelerek kurallar hakkında düşünmelerini, işlevsel standartları ve değerleri sorgulamalarını, müşteri taleplerini, pazar fırsatlarını tartışmalarını; farklı standart ve eğilimlerin öne çıktığı değişimleri izlemelerini temel alınır (Demirci, 1998:108).

Aktan, (www.canaktan.com,2002) ise liderlerin esnek yönetim anlayışına sahip olması gerekliliği üzerinde durarak, liderlikte esnekliği (fleksibilite) şöyle betimlemektedir:

“Lider, organizasyondaki değişen şartlara kolayca uyum gösterebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Yeni enformasyonlara ve değişime açık olmalı; beklenmeyen gelişmelere uyum gösterebilmeli ve fleksibl olmalıdır.”

Dönüşümcü lider, yeni şartlar ve gelişmeler karşısında yeni tavırlar geliştirebilme sürecini, yani“uyum”u etkin bir şekilde yönetebilme becerisine sahiptir. Dönüşümcü liderler her türlü değişime karşı duyarlı hareket ederek, katı ve değişmez

kararlar almazlar. İzleyenlerini yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde görevlendirerek, tam katılımı sağlarlar. Örgütsel politikaları desenlerken esnek olmasına, değişebilirliğe önem verirler. Burada temel olan, örgütsel düzeyde kolektif hareket etmektir. Bu sayede ancak esnek yönetimin başarısından söz etmek olasıdır.

Dönüşümcü lider, esnek yönetim anlayışını değişimi avantaja çevirmek için gerekli bir sorumluluk olarak kabul eder. Kaotik ortamlarda başarılı olmanın sırrı, katı, değişmez politikalar veya tutumlar değil, esneklikle kendini koruyarak onun içinde varolmayı öğrenmektir. Bunun için dönüşümcü lider, izleyenlerinin davranış ve tutumlarını yeni durumlara uyarlama serbestisini tanımıştır (www.Baltaş.com, 2001).

◆ Güvenilirlik ve Öz-güven

Güven insanı motive eden en önemli güçtür. Covey'in bu ifadesi en temel insani değerlerden biri olan "güven"ün önemini ortaya koymaktadır. Güven duygusal bir beceriyi, bir kesintisizliği, insan ilişkilerinin dinamik yönünü ifade eder (Solomon ve Flores, 2001:20). Toplumsal yaşamda, insanî ilişkilerde sık sık kullandığımız bir olgu olarak "güven" örgütsel anlamda ve liderlik sürecinde belirleyici bir özelliğe sahiptir. İnsan güvendiği kişilere inanır, söylemlerini, değerlerini kabullenir ve onunla birlikte hareket eder. Ama bunların oluşmasındaki temel duygu lidere olan güven ve inançtır.

Drucker (1996:132) **Gelecek İçin Yönetim** adlı eserinde liderlere şöyle seslenmektedir:

"Etkin liderliğin son şartı güven kazanmaktır. Aksi takdirde kimse liderin peşinden gitmez-liderin tek tanımı da peşinden gidenleri olan bir kimse olduğudur. Lidere güvenmek için, mutlaka onu beğenmek gerekmez. Liderle aynı fikirde olmak da şart değildir. Güven, liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Liderin davranışları ile liderin açıkladığı inançlar birbiriyle tutarlı, ya da en azından uyumlu olmak zorundadır. Etkin liderliğin temelinde yatan -bu da eski bir anlayıştır-zekâ değildir; asıl olan tutarlı, **güvenilir** olmaktır."

Liderlik olgusunun olmazsa olmaz özelliklerinden biri olan güven, günümüz örgüt sürecinde daha da çok önem kazanmaktadır. Liderin güvenilirliği, inandırıcılığı ve dürüstlüğü ön plana geçmektedir. Günümüzde karşılıklı güven (lider-izleyici) örgütleri başarıya götürmektedir.

Kouzes ve Posner(2002:13) güven sürecinin örgüt açısından önemini şöyle belirtmişlerdir:

“Liderler ekip çalışmasının güvenin ve kişileri yetkilendirmenin olağanüstü sonuçlara ulaşmak açısından vazgeçilmez unsurlar olduğunu bilirler. Liderler kendilerini izleyenleri kendi elleriyle birer lidere dönüştürürler. Bu da liderliğin güvene dayalı bir ilişki olmasını gerektirir. Güven yoksa insanlar risk almayacaklardır. Risk olmadan da değişim olmaz. Değişim olmayınca örgütler ve girişimler yok olur.”

Dönüşümcü liderler hareketleriyle güven oluşturur. Savunduğunu yapma, model oluşturma ve davranışlarıyla bir örnek oluşturma izleyenlerinin arasında güven oluşturur. Önemli olan davranışlardaki tutarlılıktır. Ayrıca bu liderler de izleyenlerine güvenir. İzleyenlerine güvenmek örgüt içerisinde yaratıcılığı oluşturur ve lidere güvenmeyle sonuçlanır (Pielstick, 1998:5). Dönüşümcü lider güveni ve iyimserliği projelendirir. İzleyenleri liderlerinin ön sezilerini kabul ederek ve örgütün gelişmesine yardımcı olacağını görür ve inanır. Buna ek olarak, dönüşümcü liderler de izleyenlerine karşı güven sahibidirler. Dönüşümcü liderler tolerans sağlar ve izleyenleri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla kabul ederler. Eğer hatalara tolerans gösterilmezse izleyenlerin daha sonra tekrar denemekten korkacaklarını bilirler. Hata yapmayı bir öğrenme aracı olarak kabul ederler. Dönüşümcü lider izleyenlerine sürekli olarak güvenen ve iyimser bir yaklaşım içerisinde olan bir liderdir (Friedman, diğ., 2000:16).

Dönüşümcü liderler aynı zamanda özgüven sahibi kişilerdir. Kendi yetenek ve kapasitelerine güvenirlere. Kendi farkındalıklarının bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen öz disiplin ve irade sahibi kişilerdir. Çünkü bu özellikleriyle belirli bir dönüşümü sağlayacak kişidir. Kendine güveni sistemattir ve aşırı değildir. İzleyenlerine güvenir, örgüt üyeleri ile birlikte, karşılıklı güven ve dayanışma ile dönüşümün gerçekleşebileceğinin farkındadır.

Dean (akt.Açıklalın, 2000:45) dönüşümcü liderlikte özgüven özelliğini şöyle açıklamaktadır:

“Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri de kendine olan öz güvenidir. Bu lider yüksek bir amaçla motive edilmiştir. Dahası odaklanmışlardır ve iç kontrol odağı vardır. Güce gereksinimleri vardır. Fakat bu gücü, kendi gereksinimlerinden çok, izleyenlerine yetki vermede

kullanırlar. Güç, kişisel güven duygusuyla kullanıldığında kontrol kaynağından çok, enerji kaynağı olur.”

Sonuç Yerine

Dönüşümcü liderlik çağımızda her sektörün ihtiyaç duyduğu bir liderlik tipidir. Çünkü değişimin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönetecek ve yönlendirecek özellikte liderlere gereksinim duyulmaktadır. Özellikle Türkiye gibi büyük hedefleri olan ve çok yüksek potansiyele sahip bir ülke için dönüşümcü liderlik kritik bir önem kazanmaktadır. Çünkü dünya değişmekte ve öğrendiğimiz pek çok şey çok kısa bir sürede geçerliliğini yitirmektedir. Buradan hareketle, uluslararası rekabet sürecinde geri kalmamak ve Büyük Atatürk'ün işaret ettiği “muasır medeniyetler” düzeyine ulaşmak, elbette değişen dünyanın, dönüşen kurallarına uyum sağlamak yoluyla olacaktır.

Liderliğin doğuştan gelen özellikler olmadığı gerçeğinin bilimsel yöntemlerle ispatlanmasından bu yana, liderlik davranışları öğrenilebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda zor ve karmaşık görülen dönüşümcü liderlik davranışları da öğretilebilir davranışlardır. Tüm sektörlerde ve kademelerdeki liderlerin inanması gereken ve yaşamsal prensip haline getirmeleri gereken bir olgu vardır o da;

“Değişimin gücü ve vazgeçilmezliğidir.”

KAYNAKÇA

1. Açıkalın, Azize. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara,2000
2. Aktan, Can. “İnsan Yönetimi ve Liderlik” <http://www.canaktan.org/> 2002
3. Allix, M.Nicholas “Transformational Leadership, Democratic or Despotic?”, Educational Management & Administration, 28(1), 2000
4. Apuhan, Ş.Recep. Doğru Yönetim, Kesin Sonuç. Timaş Yayınları, İstanbul, 1997
5. Argun, Tanju.”Gerçek Liderlik”www.Tanjuargun.com-2002
6. Bass, Bernard M. Leadership And Performance Byond Expectation New York. Free Press 1985
7. Bass, M. Bernard, Bruce J. Avolio. Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership. Sage Pub. 1994
8. Bass, M. Bernard, Paul Steidlmeier. “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership”, Leadership Quarterly, 10 (2), Summer, 1999
9. Bass, M. Bernard. Stogdill’s Handbook of Leadership. NewYork : Free Press. 1981
10. Bass, M. Bernard. “The Ethics of Transformational Leadership”, Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/ 1997
11. Bass, M. Bernard. “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, European Journal Of Work And Organizational Psychology, 8 (1), 1999
12. Başaran, İ.Etem. Yönetimde İnsan İlişkileri. Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992
13. Bayrak, Sabahat. “Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu İstanbul, 1997
14. Berber, Aykut. “Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Analizi”, www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/, Nisan 2002
15. Bresctick, Emel Topçu. Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği. Yayınlanmış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 1999
16. Burns, M. G., Leadership, Harper-Row, Newyork 1978.
17. Bolt, F. James. “Üç Boyutlu Liderliğin Geliştirilmesi”, Geleceğin Lideri, Form Yayınları İstanbul, 2000
18. Bursalıoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 9.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara,1994
19. Cashin, Jim. “Transformational Leadership: A Brief Overview”& Guidelines for Implementation Prepared by Education 4361, www.mun.ca/educ/ed4361/2000 December 2000
20. Çelik, Vehbi. “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik.” Eğitim Yönetimi, 4(16), 1998
21. Çelik, Vehbi. Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayıncılık. Ankara, 2000
22. Çınar, Füsün. “Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)” <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/> (2002)
23. Conger, Jay A. “Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research.” Leadership Quarterly , 10 (2)Summer, 1999,
24. Daft,Richard,L. Management.Second Ed. The Dryden Press.Orlando,1988
25. Demir, Ahmet. “İletişim” Milli Eğitim Bakanlığı: Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Ders Notları, Ankara, 2002
26. Demirci M. Kemal “Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik İlişkisi”. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora tezi, Kütahya 1999

27. Drucker, F.Peter. Mananing For The Future: The Nineteen Nineties and Beyond (Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası), 4. Baskı (Çev: Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1996
28. Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
29. Eren, Erol. İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000
30. Friedman, Hershey H., Mitchell, Langbert, Kreindy Giladi.”Transformational Leadership National Public Accountant.” 45(3), May. 2000
31. Goffee, Robert, Gareth Jones. “İnsanlar Liderliğinize Ne Diye Gerek Duysun ?” What Makes a Leader ?(Lideri Lider Yapan Nedir?) Leaders Harward Business, Rewiev Pub. (Çev: Nurettin ElHüseyni) İstanbul, 1999
32. George, J.M., G.R. Jones. Organizational Behavior. Addison Wesley. Pub. 1995
33. Günay, Gürcan, Canan Çetin. “ Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, İstanbul,Üniversitesi- IX.Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri.24-26 Mayıs. Silivri- www.isletme.istanbul.edu.tr/bildiriler/ 2001
34. Güney Salih. Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği. Ocak Yayınları, Ankara, 1999
35. Hartog, Deanne N. Den, Van Muijen, Jaap J. “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ.” Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 70 Issue 1, March,1997
36. Hickman, G.Robinson . “Transforming Organizations to Transform Society” Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/1997
37. İnci, Müge. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler, Marmara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001
38. İslamoğlu, Güler. “Ekip mi grup?” KalDer Forum Nisan-Mayıs-Haziran2001 <http://www.kalder.org.tr>
39. Karip, Emin. “Dönüşümcü Liderlik.” Eğitim Yönetimi, 4(16), 1998
40. Kavrakoğlu, İbrahim, Süleyman Gedik, Melike Balkır. Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi. Tüsiad Yayınları, İstanbul, 2002
41. Keçecioglu, Taner. Liderlik Ve Liderler. Kal-Der Yayınları. İstanbul, 1998
42. Kılınç, Tanıl. “[Liderlik Kuramlarında Durumsallık Ötesi Yaklaşımlar](#)”. www.eylem.com-2002
43. Kouze, M.James, Barry Z. Posner. “Örnek Alınacak Liderler”, Exucutive Excellence Dergisi, 5(58), 2002
44. Kouze, M.James, Barry Z. Posner. “ Geçmişe Bakıp Geleceğe Yönelmek”, Exucutive Excellence Dergisi, www.rota.online ,Sayı 46, Ocak 2001
45. Kuhnert, W. K. Lewis P. Transaccional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis”. Compemporary Issues Leadership (W.E. Rosenbach, Rober L. Taylor. Westview Press, 1989
46. Kuhnert, W. K. Lewis P. “Transaccional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis” Academy of Management Review, Volume : 12, No: 4,1987
47. Lipton, Mark. “Vizyonun Somutlaştırılması”, Exucutive Excellence Dergisi, 1(7), Ekim 1997.
48. Maxwell, C.John. Liderlik Nitelikleri: Reddedilemez 21 Liderlik Yasası. (Çev: İbrahim Şener), Beyaz Yayınları, 1999
49. Maxwell, C.John. Liderlik Yasaları: Reddedilemez 21 Liderlik Yasası. (Çev: İbrahim Şener), Beyaz Yayınları, 1999
50. Neumann, Eric. “ Liderlikte Yükselmek.” Exucutive Excellence Dergisi, 3(36), 2000
51. Özden, Yüksel. Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler. Pegem A Yayıncılık, 2.Baskı. Ankara, 1999

52. Peggy, C.Kirby, V.Paradise Louis and Margaret L.King. “Extreordinary Leaders İn Education: Understanding Transformational Leadership” Journal of Educational Research 85(2) 1992
53. Pielstick, Dean. “The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis”, Community College Review, 26 (3) Winter, 1998
54. Rost,J.C. Leadership for the 21st Century. New York, Praeger. 1993
55. Shackleton, Viv. Business Leadership. Roudledge Company, New York, 1995
56. Sashkin, M., E. W Rosenbach. ,“A New Leadership Paradigm” Taylor R.L. ve Rosenbach W. E., Contemporary Issues İn Leadership, Westview Press Colarado 87-103. 1993.
57. Schermerhorn, R .J. Management for Productivity. 4.ed. Canada,1993
58. Senge, Peter. “Buluşculuk Pratiği” Leader to Leader: Enduring Insights On Leadership From The Drucker Foundation’s Award-Winning Journal. Jossey-Bass Inc. San Francisco, 1999. (Liderden Lidere: Drucker Vakfının Ödüllü Yayın Organından Liderlik Üzerine Sağlam İlgörüler (Çev: Salim Atay, Zülfü Dicleli) MESS Yayınları.)
59. Shelton, Ken. “Büyük Liderlerin Yedi Özelliği”, Exucutive Excellence Dergisi, 3(34), 2002
60. Solomon Robert C,Fernando Flores. Güven Yaratmak: İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda. MESS Yayınları Ankara,, 2001
61. Sorenson, Georgia. “An Intellectual History of Leadership Studies: The Role of James MacGregor Burns” Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/ 2000
62. Şimşek, Hasan , Dilkan Aytemiz, “Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu İstanbul, 1997
63. Şimşek, Hasan. 21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık ,İstanbul, 1997
64. Tabak, Arif. “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1->
65. Tichy,Noel.M. Mayr.A. Devanna. The Transformational Leader. John Wilwy & Sons. New York . 1986
66. Uyguç, Nermin, E.Duygulu, N. Çıraklar. “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2000
67. White-Eales, Rupert. How to be a Better ... Teambuilder. (Daha İyi Nasıl Takım Lideri) (Çev: Ali Çimen), Timaş Yayıncılık, İstanbul, 1998
68. Wilson, Jeanne.-Richard S. Wellins. “Ekip liderliği”, Executive Excellence. Sayı 2, Mayıs, 1997
69. Zel, Uğur. “Harekete Geçirici Liderlik ve işe Yönelik Liderlik”, MPM-Verimlilik Dergisi, 4(13), Ankara,1997

- **Türkiye Cumhuriyetinin Kurucusu Büyük Atatürk** dönüştürücü liderlere verilecek en karakteristik örnektir. Yıkılmış bir imparatorluktan, her şeyi ile yeni bir devlet kurarak, sosyal, ekonomik ve kültürel yaşamda köklü bir dönüşüm süreci gerçekleştirmiştir.

- Daha geniş bilgi için; Peter L. BERSTEIN, “Tanrılara Karşı”, Riskin Sıra dışı Tarihi. BDZ yayıncılık, İstanbul-1998