

DEĞİŞİM ÇAĞININ VAZGEÇİLMEZ AKTÖRLERİ: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER

Prof. Dr. Güven MURAT

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Arş. Gör. Banu AÇIKGÖZ

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

ÖZET

Teknoloji, yüksek rekabet, değişen tüketici ihtiyaç ve beklentileri, iletişim araçları, bilgi yönetimi gibi çok sayıda faktörün tetiklediği değişim ihtiyacının yönetilmesi gerekliliği dönüşümcü liderlik kavramının gün geçtikçe daha da önem kazanmasına yol açmaktadır. Bu yeni anlayış doğrultusunda lider artık elindeki gücü ve yetenekleri paylaşmaktan korkmamakta, değişimi yakalayıp izleyenlerini güçlendirmeyi ve iyi birer lider olarak yetiştirmeyi arzulamaktadır. Liderlerin izleyenlerini değişimle aynı yönde harekete geçirebilmek için yenilikçi bir vizyona ve meydan okuyucu amaçlar koymaya ihtiyacı vardır. Diğer bir ifadeyle değişim çağında, dönüşümcü liderlik nitelikleri ağır basan liderlere gereksinim duyulmaktadır. Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin operasyonel liderlikten yola çıkılarak tanımlanması, kavramın vizyon ve örgüt kültürü ile ilişkisinin ortaya konulması ve dönüşümcü liderlik açısından duygusal zekanın öneminin vurgulanması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü lider, operasyonel lider, değişim, vizyon, örgüt kültürü, duygusal zeka

INDISPENSABLE ACTORS IN THE ERA OF CHANGE: TRANSFORMATIONAL LEADERS

abstract

The necessity for managing the rapid change triggered by technology, hyper competition, changing consumer needs and expectations, communication equipments and knowledge management increases the

importance of transformational leadership from day to day. In this direction, leader does not dread sharing his/her power and the abilities which he/she owns any more. On the contrary, he/she desires to empower the followers and train them as future's brilliant leaders. Leaders need to create progressive and innovative visions and set challenging goals to stimulate the followers in line with change. In other words, the era of change requires the kind of leaders whose transformational qualifications preponderate. This study aims to define transformational leadership through transactional leadership, emphasize the importance of emotional intelligence in the context of transformational leadership and put forth the relationships between transformational leadership, organizational vision and culture.

Keywords: Transformational leader, transactional leader, change, vision, organizational culture, emotional intelligence

1. GİRİŞ

Üzerinde yaşadığımız yerkürenin teknolojik gelişmeler, iletişim araçları, ulusal piyasaların entegrasyonu gibi faktörlere bağlı olarak küçülmesi sonucu hızla önem kazanmaya başlayan kavramlardan birisi olan liderlik, özellikle son 20–25 yıl içerisinde ayrıcalıklı bir konum elde etmiştir. Liderlik yüksek rekabet, hızlı küreselleşme, milyar dolarlık şirket birleşmeleri, deregülatif uygulamalar, elektronik pazarlama ve hızlı teknolojik değişimler gibi faktörler karşısında yöneticiliğin makro perspektifi yerine örgütü daha mobil ve reaktif hale getirmeyi amaçlamaktadır. Tanımı üzerinde fikir birliği sağlanamamış olan liderliğin etkili olabilmesi için ne gibi şartların yerine getirilmesi gerektiği veya liderliği yöneticilikten ayıran noktaların neler olduğu konusunda tam bir uzlaşının bulunduğu söylemek olası değildir.

Değişimin yönetilebilmesi ve örgütler açısından bir fırsat haline gelebilmesi için klasik lider anlayışından vazgeçilmesi gerekmektedir. Elindeki gücü ve otoriteyi bir baskı ve denetim aracı olarak kullanan geleneksel lider anlayışı günümüzde hızla terk edilmektedir. Çalışanlarını ihtiyaçları, beklentileri ve yetenekleri birbirinden farklı bireyler olarak gören dönüşümcü liderlere duyulan ihtiyaç özellikle 1980'lerden bu yana çoğalarak artmaktadır.

Bu çalışmada çağımızın yeni lider modellerinden biri olan dönüşümcü liderlik örgüt kültürü ve vizyonu açısından da irdelenmektedir. Örgüt kültürü bağlamında dönüşümcü lider hem kültürden etkilenmekte, hem de kültürü bir araç olarak kullanıp değiştirebilmektedir. Örgüt kültürü izleyenlere liderin neye önem verdiğini ve hangi davranışları desteklediğini işaret etmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Değişim ve gelişimi temel alan dönüşümcü lideri

geleneksel liderlerden ayıran en temel unsur, elindeki otorite ve gücü kaybetme korkusundan arınmış olmasıdır. Bu noktada duygusal zeka devreye girmektedir. Çünkü kendini bilen, kendi yeteneklerinin farkında olan bir lider duygularını yönetebildiği ölçüde izleyenlerini peşinden sürükleyebilmektedir.

2. DEĞİŞİM ÇAĞININ YENİ LİDER ANLAYIŞI: DÖNÜŞÜMCÜ LİDER

1980'li yıllarda, örgütler arasında yeni teknolojiler yaratma ve yeni teknolojilere uyum sağlama yarışı başlamış, zaman içerisinde bu yarış daha da şiddetlenmiştir. Yüksek rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri işgörenlerin bu değişime ayak uydurmasıyla, kendini değiştirip rekabetçi gücünü korumak için bu değişimi hızlandırmaya odaklanmasıyla yakından ilgilidir(Avolio vd., 1991: 9). Bu noktada izleyenlerin değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirme temeline dayanan (Can, 2005:275) dönüşümcü liderlik sahneye çıkmaktadır. Çünkü değişimin yönetilmesi, izleyenlerin geliştirilmesi, ihtiyaçlarıyla ilgilenilmesi, ihtiyaç düzeylerinin yükseltilmesi ve hem bireyler hem de örgütün bütünü için olumlu bir değişimin yaşanması gerekmektedir.

2.1. Operasyonel Liderliğin Bütünleyeni Olarak Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderliğin çıkış noktası sürekli gelişim ve değişim gösteren dış çevre faktörleri karşısında örgütün ayakta kalması için örgütü yeniden yapılandırma misyonunun liderlerce üstlenilmesidir(Smith vd., 2004: 86). Dönüşümcü liderler yaptıkları değişimlerin bütüncül olup olmamasına göre ikiye ayrılmaktadır. Reformist dönüşümcü liderler parçalar üzerine yoğunlaşıp mevcut ilke ve değişimlerle tutarlı değişiklikler yaparken; devrimci dönüşümcü liderler bütün üzerinden hareket etmekte, izleyenlerini yeni hedeflere yönlendirmekte, uygulanmakta olan hamlelerin yerine yenilerinin benimsenmesine, mevcut ilkelerin yapısal ve fonksiyonel değişime uğrayarak değişmesine çalışmaktadır (Burns, 1978: 170). Burada belirtilmesi zorunlu olan nokta, dönüşümcü liderliğin başlı başına bir liderlik türü olmadığı; diğer liderlik tiplerinin üstüne eklenmesi mümkün olan bir yetenekler kümesi olduğudur. Dönüşümcü lider özelliklerini, bir örgütün en tepesindeki yönetici, orta kademe yöneticileri, ilk-hat amirleri ve hatta yönetici pozisyonunda olmayan proje veya takım liderleri de taşıyabilmektedir(Avolio vd., 1991: 10). Oluşturduğu vizyon aracılığıyla örgütün kültürü ve politik yapısı üzerinde köklü ve uzun vadeli değişimler yapmayı planlayan dönüşümcü liderlerin başarısı, izleyenlerinin vizyona bağlılığı aracılığıyla ölçülebilmektedir(Dess vd., 1998: 724).

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin bütünleştirilebileceği en uygun lider tipi operasyonel liderliktir. Bu bağlamda vurgulanması gereken dönüşümcü liderliğin operasyonel temel üzerine yapılandırılabilirliği ancak aksinin mümkün olmadığıdır(Den Hartog vd., 1997: 21). Operasyonel liderler, izleyenlerin üstlerine düşen görevi nasıl yapacaklarını ve belirlenmiş amaçlara başarıyla ulaşmaları durumunda elde edecekleri ödülleri açıkça tanımlamakta ve karşı tarafa iletmektedir.(Avolio vd., 1991: 10). Operasyonel liderlik uygulamaları istisnalarla yönetim, şartlı ödüllendirme ve serbest bırakma şeklinde üç başlık altında toplanmaktadır. Serbestiyetçi liderlik, bir liderin varlığında liderliğin yokluğu anlamına geldiğinden çoğu akademik çalışmada dikkate alınmamaktadır(Barbuto Jr., 2005: 26). İstisnalarla yönetim, planlanan performans ile mevcut performans arasında önemli bir sapmanın bulunduğu durumlarda yöneticinin devreye girmesini ifade eden bir kontrol tekniğidir. Yöneticinin ancak istisnai durumlarda kontrolü ele almasının öngörülme nedeni, astların olağan zamanlarda rutin işlerle uğraşırken yöneticiye rutin olmayan iş ve konularla ilgilenme olanağının sağlanmak istenmesidir(Certo, 1997: 469). izleyenlerine tatmin edici düzeyde bir performans sergileyecekleri konusunda üstü örtülü olarak güven duyan operasyonel liderler, işler planlandığı gibi gitmemeye başladığında devreye girmektedir(Tickle vd., 2005: 709).

Operasyonel liderlikte liderler ve izleyenler, karşılıklı fayda sağlamaya dayalı bir değiş tokuş sürecinin pazarlık halindeki tarafları olarak görülmektedir. Bu karşılıklı değiş tokuş sürecinde operasyonel liderler somut (ücret artışı, prim vs.) veya soyut (çalışanını tanıma vs.) ödüllerden yararlanmaktadır(Yammarino vd., 1998: 27). İzleyeninin sahip olduğu ve onu liderin gözünde değerli kılan üstün yeteneği veya liderin edindiği çok önemli bilgi, bu pazarlık sürecinde tarafların en büyük faydayı sağlayarak uzlaşmaya varma doğrultusunda kullanacakları bir kaldıraç görevi görmektedir(Deluga, 1990: 192). Operasyonel lider ile izleyenleri arasında işleyen üstü örtülü bir serbest sözleşme bulunduğu belirtilmektedir(Bass ve Steidlmeier, 1999: 185; Jung ve Sosik, 2002: 315). Karşılıklı olarak birbirine bağımlı bu iki taraftan biri olan üst, astın ihtiyaç duyduğu ücreti veya başka bir motivasyon aracını sağlamakta, ast da üstün talep ettiği verimliliği yakalamakta ve örgütsel kurallar bağlamında uyumlu tutum sergilemektedir(Humphreys ve Einstein, 2003: 85). İzleyeninin işi ve çevresi gerekli motivasyonu ve iş tatminini sağlamada yetersiz kaldığında, lider eksiklikleri gidermek için müdahale etmektedir(Den Hartog vd., 1997: 20).

Operasyonel liderlik, kabul edilebilir performans standartlarını koruma veya elde etmenin etkili bir yolu olmakla birlikte, kimi konuları açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu eksikliklerinden birincisi, kendini liderine, ait olduğu gruba veya örgüte adayan bir astın bu davranışını açıklamadaki yetersizliğidir. İkinci olarak bazı operasyonel liderler ödül vaadinde bulunmamış olmasına

rağmen, izleyenlerin bağlılık düzeyi ve değerleri değiştiğinde, bunun yönteminin ne olduğu sorusuna yanıt verilememektedir. Operasyonel liderlikle ilgili diğer bir gelişki de, oldukça geniş kapsamlı çalışmalarda, katılanlardan zihinlerindeki ideal lider tipini tanımlamaları istendiğinde, sıraladıkları özelliklerin operasyonel değil, dönüşümcü lideri işaret etmesidir(Avolio vd., 1991: 10). Dönüşümcü liderliği, operasyonel liderlikten ayıran iki temel nokta vardır. Bunlardan birincisi her iki lider tipi de izleyenlerinin mevcut ihtiyaç ve amaçlarını göz önüne almakla birlikte, dönüşümcü liderler bu ihtiyaçları daha üst düzeye çekmeyi amaçlamaktadır. İkinci olarak hem aktif operasyonel liderler, hem de dönüşümcü liderler izleyenlerini geliştirmeye yönelik bir tutum sergilemesine rağmen, dönüşümcü liderler bunun ötesinde, izleyenlerinin sorun çözme yeteneğini geliştirerek birer lider haline gelmelerini de amaçlamaktadır(Avolio vd.,1988: 61).

İzleyenlerinde kendisiyle uyum içinde hareket etmelerini sağlayacak istek ve kendini adama duygusunu yaratma yeteneğini taşıması gereken (Ackoff, 1999: 21), sorunları çözmeye üstün bir yeteneği bulunan ve izleyenlerini de sorunların çözülebilir olduğuna inandırma gücüne sahip (Erdoğan, 2007: 523) dönüşümcü liderlerin başarıyı yakalayabilmesi için beş kriteri göz önünde bulundurması gerekmektedir (Dess vd., 1998: 724): 1) Adım atarken esnek ve kararlı davranmak, 2) Bir acil durum havası yaratmak, 3) Bir vizyon ve plan geliştirip izleyenlere iletmek, 4) Gerçekçi ve zorlayıcı amaçlar koymak ve bu amaçlara ulaşılabilmesi için izleyenleri güçlendirmek, 5) Değişimi günlük yaşamın bir parçası haline getirerek elde edilen kazanımları birleştirmek. Mevcut durumu korumak ve günlük işlerle ilgilenmek yerine; ait oldukları grup, takım ve örgütlerde vizyonlar oluşturan ve bunları izleyenlerine ileten dönüşümcü liderler için karşılaşılan sorunlar birer fırsat niteliği taşımaktadır. Dönüşümcü lider astlarının örgütsel ihtiyaçlar ve kendi kişisel ihtiyaçları konusundaki bilinçlilik düzeyini arttırmaya çabalamakta, bireysel gelişimlerini sağlamakla aktif olarak ilgilenmektedir (Avolio vd., 1991: 10). Operasyonel liderler astları söz konusu olduğunda duyarlı davranmakta, ancak daha çok mevcut duruma odaklanmakta; dönüşümcü liderler ise geleceğe dönük açılımlar sergilemektedir. Mevcut şartları geleceğe yönelik amaçlarına ulaşmak için bir sıçrama tahtası olarak gören dönüşümcü liderler, izleyenlerinde yeni beklentiler yaratarak onları yetki ve sorumluluk anlamında güçlendirmeyi tercih etmektedir (Popper ve Zakkai, 1994: 6).

2.2. Dönüşümcü Liderliğin Bileşenleri

Bernard M. Bass çok faktörlü liderlik anketi (MLQ, multifactor leadership questionnaire) aracılığıyla dönüşümcü liderliği analiz etmeye çalıştığı süreçte ilk olarak söz konusu liderliğin bileşenlerini karizma, bireysel ilgi ve entelektüel

uyarım başlıkları altında toplamıştır. Anket geliştirildikçe karizma bileşenin idealleştirerek etkileme ve esin kaynağı olarak motive etme şeklinde iki kısma ayrıldığı görülmektedir (Popper vd., 2000: 268).

Sarros ve Santora (2001: 384) dönüşümcü liderliğin bileşenleri birbiriyle sıkı ilişki içinde bulunduğu için, her bir bileşenin etkisinin ayrı ayrı incelenmesinin zorluğunu vurgulamaktadır. Çalışmalarında her bileşenin ne tür liderlik tutumlarını içerdiğini belirlemeye çalışmışlar ve Tablo 1'de yer alan bulgulara ulaşmışlardır.

Tablo 1: Operasyonel ve Dönüşümcü Liderliğin Bileşenlerinin Kapsamı

OPERASYONEL LİDERLİK			DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK			
Şartlı Ödüllendirme	İstisnalarla Yönetim	Serbestiyetçi Liderlik	Bireysel İlgi	Esin Kaynağı Olarak Motive Etme	Entelektüel Uyarım	İdealleştirerek Etkileme
Performans karşılığı maddi ödüller	Çalışanlara inanma	Örgüte bağlılık duygusunun yokluğu	Cesaretlendirme	Örgütsel vizyon	Yaratıcılık	Rol modeli olma
Yönlendirme	Statikoyu sürdürme	Tembellik	Değer verme	İletişim	Ussallık	Değer yaratma ve ifade etme
Karşılıklık	Zayıf iletişim	Halinden memnun olma	Yol gösterici olma	Çalışanlara zorlu hedefler koyma	Uzlaşmaya dayalı karar alma	Bir anlam katma
Takıma güvenme	Güven eksikliği	Kaçınma	Danışılmasına izin verme	Cesaretlendirme	Yol gösterici olma	Amaç belirleme
		Sorumlulukla-dan vazgeçme		Çalışanlarla birlikte çalışma	Zorlu hedefler belirleme	İzleyenlere güvenme
				Otonomi	Destekleme	Kendine değer verme
					İlgi gösterme	Duyularını kontrol edebilme
						Güven
						Özgür irade

Kaynak: James C. Sarros ve Joseph C. Santora (2001), "The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice", *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(7/8): 383-393'ten faydalanılarak oluşturulmuştur.

Operasyonel liderler şartlı ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve serbestiyetçi lider davranışlarını benimserken, karizmatik kişilik özellikleri üzerine kurulu dönüşümcü liderliğin temel özellikleri bireysel ilgi, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma ve idealleştirerek etkilemedir (Avolio vd., 1991: 13-15):

2.2.1. Bireysel İlgi

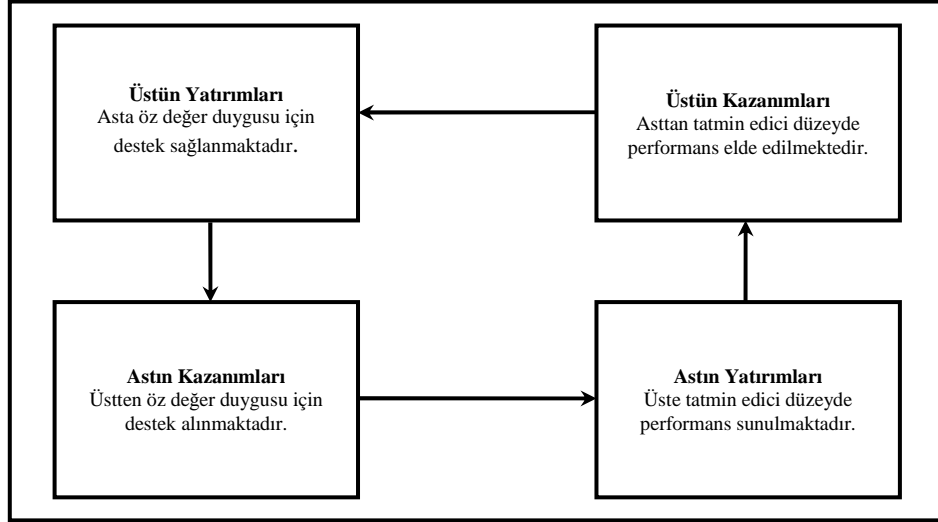
Tüm izleyenlerinin farklı kişisel ihtiyaçları bulunduğunu ve birbirinden farklı bireyler olduğunu algılamış olan dönüşümcü lider, izleyenlerinde özgüven

yaratmak için çalışmakta, gerekli durumlarda izleyenlerin amaçlarına ulaşmaları için yeterli yardım ve kaynağa sahip olduklarını hissettirmektedir. İzleyenin gelişimini ve optimum performans göstermesini engelleyen gereksiz unsurları ortadan kaldırmak için girişimde bulunmaktadır.

Bireysel ilginin temelini, her bireyin farklı ihtiyaçları olduğu ve bu ihtiyaçların da zamanla değişebileceği veya liderin etkisiyle değiştirilebileceği düşüncesi oluşturmaktadır. Bireysel ihtiyaçların lider etkisiyle değiştirilmesi, izleyenin geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin lider, izleyenin bilgisayara ihtiyaç duyduğunu fark edip gerekli donanımı kullanmasını ve programları öğrenmesini sağlamakta, daha sonra teşvik edilen izleyenin yeni programlar kullanmayı öğrenmesi ve bunu da kariyerinde ilerlemesi izleyebilmektedir.

Bireysel ilgi kavramında ast (izleyen) ile üst (lider), bir döngü içerisinde ilginin doğuşuna yol açmaktadır (Şekil 1). Döngüyü kimin hangi aşamada başlattığı duruma göre değişmekle beraber, genel kanı yöneticisinin veya liderinin kendisine bir yatırım yaptığını algılayan astın davranışlarıyla bireysel ilgi döngüsünün başlatıldığıdır. Ast ve üst karşılıklı olarak birbirlerine yatırım yapmakta ve karşılığında kazanımlar elde etmektedir. Üstün yatırımları arasında ödediği ücret, sağladığı ofis ve varsa teknik donanımlar, ödenen yolluk veya harcırahlar ve en önemlisi de astta öz değer duygusunu geliştirmek için ona dikkatini vererek ve güvenerek destek sağlamak yer almaktadır.

Şekil 1: Bireysel İlgi ve Liderlik



Kaynak: Francis J. Yammarino ve Fred Dansereau (2002), "Individualized Leadership", Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(1): 91.

Üstün kazanımlarının başında ise astlarından elde edeceği tatmin edici düzeyde performans gelmektedir. Bireysel ilgiye dayalı liderliğin temel amacı kişide öz değer yaratarak onun yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmaktır. Bu ilgi ortamının sağlayacağı bir diğer önemli fayda da asta olumlu veya olumsuz geri besleme aracılığıyla ulaşarak gelişimine katkı sağlamaktır (Yammarino ve Dansereau, 2002: 93-94).

2.2.2. Entelektüel Uyarım

Entelektüel açıdan uyarıcı lider izleyenlerine teknik, insani ve hatta izleyenlerin kendi kişisel tutum ve değerlerine ilişkin sorunları çözümlerken değişik bakış açıları ve yöntemler geliştirme yeteneği kazandırmaktadır. Dönüşümcü lider, akıl yürütmeye ve sıra dışı yöntemlere daima açıktır. İzleyenin liderle veya örgütle çatışan kişisel değerlerini gerekçe göstererek düzeltmek için çaba sarf etmektedir.

Çift yönlü entelektüel uyarım söz konusu olduğunda lider, izleyenlerini teşvik ederken, bir yandan da onların yeni fikirlerinden ve mantıksal çıkarımlarından faydalanmaktadır. Liderin izleyenlerinin fikirlerine değer vermesi ve onları dinlemesi, izleyenlerde motivasyon ve bağlılığı arttırıcı bir unsurdur. Çift yönlü entelektüel uyarım aynı zamanda, örgütte aşağıdan yukarıya doğru bir iletişimin var olduğunu da kanıtlamaktadır.

İzleyenlerin yeni yöntemler geliştirmeye ve akıl yürütmeye teşvik edilmesi, karşılaşılan problemlerin kavramsallaştırılmasını, anlamlandırılmasını ve çözümlenmesini olumlu yönde etkilemektedir.

2.2.3. Esin Kaynağı Olma

Liderin geçmişteki başarıları, gelişmiş iletişim yeteneği ve diğer esin kaynağı liderleri örnek alması, kendisine izleyenlerine esin kaynağı olmasını sağlayacak gücü vermektedir. Bu gücün oluşumunda, bireysel ilgi ile entelektüel uyarım da önemli rol oynamaktadır. Çünkü bu tür tutum ve davranışlar karşısında, izleyen kendine değer verildiğini hissetmekte, özgüven kazanmakta, liderin karşılaşılan güçlüklerin aşılmasına ve grubun yeni fırsatlar yakalamasına yardım edeceğine inanmaktadır. Vizyon ve misyonun izleyenler tarafından benimsenme düzeyi yükseldikçe, liderin esin kaynağı olarak motive etme gücü artacaktır. Esin kaynağı liderler, sıkı bir çalışmayla zor işlerin üstesinden gelerek, izleyenlerini enerji ve cesaret verici konuşmalarla

destekleyerek, kriz zamanlarında sakin, iyimser kalıp kontrollü davranarak ve yaratıcı çalışma yöntemleri kullanmak suretiyle işgörenlerinin iş yüklerini azaltarak izleyenlerine örnek olmakta ve onları motive etmektedir.

2.2.4. İdealleştirerek Etkileme

Liderin davranışları ve izleyenlerin lidere ilişkin görüşleri ile şekillenen bireysel ilgi, liderin kişisel kazanımlar için güç kullanmasını engelleyici bir faktördür. İdeal lider kendi ihtiyaçlarından önce izleyenlerini düşünmekte, yüksek etik standartlar belirlemekte, izleyenlerine zorlu hedefler koymakta ve sergilediği bu tutumlara bağlı olarak izleyenleri için bir rol modeli haline gelmektedir (Popper vd., 2000: 268). Goffee ve Jones (2005: 89) bir liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kendi davranışlarındaki iki özelliğe dikkat etmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunlardan ilki liderin verdiği sözler ve öğütler ile kendi davranışları arasında tutarlılık sergilemesidir. Lider tarafından dikkat edilmesi gereken ikinci özellik ise izleyenleriyle anlaşmasını ve herkesle ayrı ayrı ortak paydalarda buluşabilmesini sağlayacak ortamı hazırlamasıdır.

Lider, belirlediği amaç ve hedeflere başarıyla ulaştıkça, izleyenlerin lidere benzeme, onun gibi olma ve davranma isteği artmaktadır. Lider, izleyenlerine olanaksız gibi görünen amaçlara ulaşabileceklerini göstererek geleceğin misyon ve amaçları için izleyenler üzerinde bir etki kurmaktadır. Bu etkileyici özellik, ideal bir liderin sahip olması gereken özelliklerden biridir. Bu tip liderler izleyenlerine gerekli durumlarda kendi kendini yönetme yeteneği kazandırmakta ve izleyenler tarafından karizmatik sayılmaktadır.

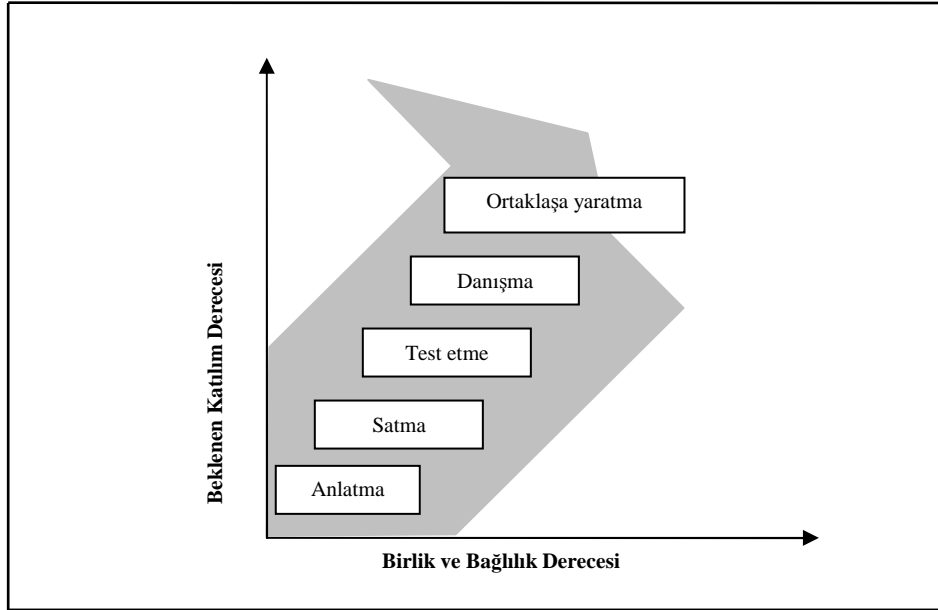
2.3. Dönüşümcü Liderlik, Vizyon ve Örgütsel Değerler

Bir örgütteki liderin ister operasyonel, ister dönüşümcü nitelikleri ağır bassın, sahip olduğu ve aşılacak istediği bir vizyonu bulunmaktadır (Trice ve Beyer, 1991: 153). Hem dönüşümcü, hem de operasyonel liderler için yaratıcılık ve esin kaynağı olma, bu nedenle, olmazsa olmaz zorunlu kişisel niteliklerdir. Lider, örgüt kültürünü kullanarak yarattığı stratejik vizyonu (Güney, 2005: 372) uygulamaya koyabilmek için cesur; vizyonu kullanarak izleyenlerine ilham verebilmek için ise yaratıcı olmak zorundadır (Ackoff, 1998: 27). İzleyenlerinin gücünü arkasına alan liderin, onları şartlandıracağı veya yönlendireceği, örgütün gelecekte olması gereken yer olarak işaret ettiği pozisyon ve amaçlar, örgütün vizyonuna karşılık gelmektedir. Vizyon örgüt çalışanlarınca veya izleyenlerle paylaşılmadığı takdirde, harcanan çaba da bir anlam ifade etmemektedir. Liderin vizyonu paylaşılır kıldıktan sonra izleyenlerin bakış açısı ile vizyonu bütünleştirmesi, vizyon doğrultusunda yönlendirilen izleyenlerin

İhtiyaçları ile vizyona ulaşılması durumunda örgütün kazandıracaklarını uyumlu hale getirmesi gerekmektedir. Bunların başarılması, kesintiye uğramayan ve belirli aşamalardan oluşan bir sürecin varlığını zorunlu kılmaktadır.

Bir örgütte vizyon geliştirme sürecinin açıklandığı Şekil 2'ye göre anlatma aşamasında, vizyon bildirisini hazırlayanlar, örgüt çalışanlarına vizyon hakkında bilgi vermektedir. Vizyonun satılma aşamasında, tıpkı bir mal veya hizmetin tüketicilere pazarlanması gibi, örgütün hedeflenen yere taşınması için ihtiyaç duyulan işgören desteğini oluşturmaya yönelik motivasyon yaratılmaktadır. Test etme aşamasına gelindiğinde, çalışanların vizyona ilişkin yorum yapmaları istenmekte ve geliştirilen vizyonun ne kadar işe yarayacağı irdelenmektedir. Danışma sürecinde örgüt üyelerinin vizyon bildirisine ilişkin tavsiyeleri alınmaktadır. Son aşama olan ortaklaşa yaratma sürecinde ise örgüt içinde mümkün olan en yüksek katılımı gerçekleştirerek her bir çalışanın vizyona son halini vermeye ilişkin sağlayacağı katkının artırılması amaçlanmaktadır (Miller ve Dess, 1996: 390-391).

Şekil 2: Vizyon Geliştirme Süreci

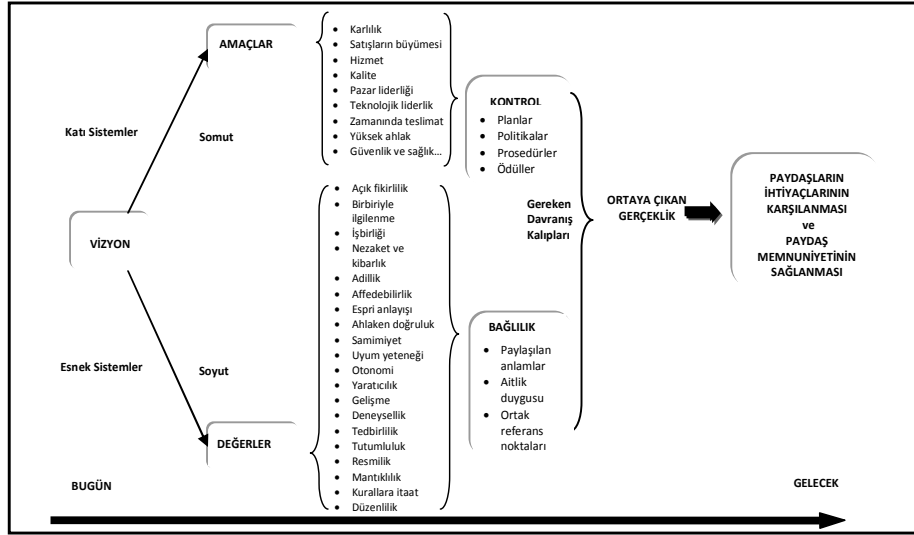


Kaynak: Alex Miller ve Gregory G. Dess (1996), Strategic Management, 2nd Edition, s.391, McGraw-Hill Inc., New York.

Günümüzde sağlıklı bir örgütten bahsedebilmek için, örgütün somut ve amaç odaklı katı sistemleriyle soyut ve değer odaklı esnek sistemleri arasındaki uyumun sağlanmış olması gerekmektedir (McDonald ve Gandz, 1992: 74). Çünkü bu iki sistemin uyumlu işbirliği, örgüt vizyonunun gerçekleşmesine yol gösterecek davranış kalıplarını yaratmaktadır.

Şekil 3'te örgüt vizyonu ve değerlerinin bütünleştirilmesiyle elde edilecek sinerjinin örgüte nasıl rekabetçi üstünlük sağlayacağı anlatılmaktadır. Amaçlar ve örgütsel değerler göz önüne alınarak hazırlanan vizyon, amaçların kontrol edilmesi ve değerlerin örgüte bağlılığı sağlaması sonucunda istenen davranış kalıplarının ortaya çıkması amacıyla hizmet etmektedir. Benimsenen davranışlar ise gelecekte tüketiciler, işgörenler, hissedarlar ve genel olarak toplum gibi unsurları içeren paydaşların ihtiyaçlarının karşılanarak memnun edilmesini sağlamaktadır. Örgütün katı sistemlerini temsil eden amaçlar politikalar, planlar, prosedürler ve kullanılan ödüller aracılığıyla kontrol edilmektedir. Esnek sistem olarak adlandırılan örgüt değerlerinin ise örgüt amaçları ve kültürü ile uyumu sağlandığı takdirde işgörenlerde örgüte bağlılık duygusu yaratılmaktadır.

Şekil 3: Stratejik Çerçevde Örgüt Vizyonu ve Değerlerinin Bütünleştirilmesi



Kaynak: Paul McDonald ve Jeffrey Gandz (1992), "Getting Value from Shared Values", Organizational Dynamics, 20(3): 75.

Örgütün değerleri vizyonu destekliyor ve çevreden gelen talepleri karşılama yönünde örgütü güçlendiriyorsa, vizyon-değer etkileşimi örgüte rekabetçi üstünlük kazandırma anlamında lider ve yöneticilerin önemli bir aracı haline gelmektedir.

2.4. Örgüt Kültürü Açısından Dönüşümcü Liderler

Literatürde, liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi, hangisinin diğerini etkilediği sorusunun sorulmasına ve çok farklı yanıtların verilmesine yol açmaktadır. Lider mi kültürü, kültür mü lideri etkilemektedir? Yoksa her ikisi karşılıklı etkileşim içinde mi bulunmaktadır? Kültür gibi liderlik kavramı da örgütün başarısında önemli rol oynayan diğer bir faktör olduğu için, mükemmel liderin hangi niteliklere sahip olması gerektiği daima tartışma konusu olmuştur. Bütün mükemmel liderlerin aynı özellikleri taşıması olanaksızdır. Ancak Boone ve Kurtz (2005: 279) üç temel niteliğe çoğu mükemmel liderde rastlandığını ifade etmektedir. Bu nitelikler empati yeteneği, kendini tanıma ve izleyenleriyle ilişkilerinde tarafsız olmasıdır.

Bass ve Avolio (1993: 113) kültür ile liderlik arasında sürekli bir karşılıklı etkileşim olduğunu belirtmektedir. Liderler, kültürün sınırları çerçevesinde tanımlanan kural ve davranışları pekiştirmek ve kültürel gelişimi sağlamak için değişik mekanizmalar oluşturmaktadır. Kültürel kurallar, liderin önem verdiği konulara, kriz durumunda nasıl tepki gösterdiğine, davranışlarıyla izleyenlerine nasıl örnek olduğuna ve örgüte çekmeyi başardığı kişilere göre farklılık göstermektedir. Bir liderin sorunlar karşısında nasıl tepki gösterdiği, krizleri nasıl aştığı ve izleyenlerini nasıl cezalandırdığı ve/veya ödüllendirdiği ve liderin içeride izleyenler, dışarıda ise müşteriler tarafından nasıl görüldüğü de tamamıyla örgüt kültürüyle ilgilidir.

Liderlik süreçlerini gruplandırmaya çalıştıkları araştırmalarında Trice ve Beyer (1991) kültürel yenilenme veya kültürel korunma amaçlarını güden liderlik tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıkları sergilemektedir. Trice ve Beyer, liderliği kültürel açıdan inceleyerek liderin örgütteki diğer insanların zihninde yatan anlayış ve anlamlar ile bunların dışa yansımaları olan hareketleri nasıl etkilediğini vurgulamaktadır. Liderlikten bahsedebilmek için üç unsurun bir arada bulunması gerekmektedir. Bunlar liderler, izleyenler ve içinde bulunulan durumlardır. Kültürel bağlamda liderler yenilikçi veya korumacı davranmaktadır.

“Kültürel liderlik” kavramının temeli, Max Weber’in karizmatik lider olgusuna dayanmaktadır. Kültürel liderlik her ne kadar karizmatik liderliğe

dayandırılrsa da, karizmatik liderlikten çok daha fazlasını içermektedir. Başka bir deyişle, kültürel liderin sahip olması gereken veya sahip olduğu özelliklerden birkaçı karizmatik lidere atfedilen niteliklerdir (Trice ve Beyer, 1991). Kent ve diğerlerinin (2001: 222) karizmaya yaklaşımı da benzer bir nitelik taşımakta, mutlak karizmatik lider ile dönüşümcü lider arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Mutlak karizmatik lider her zaman dönüşüm yanlısı olmayabilmekte ve izleyenlerinin otonom davranma ihtiyacını kendi liderliği için bir tehdit olarak görebilmektedir. Mutlak karizmatik lider aynı zamanda izleyenlerini körü körüne itaat etmeleri ve alışlagelmiş bir ast olmaları yönünde eğitirken, dönüşümcü lider izleyenlerini kendi başlarına düşünme ve karar almaları yönünde cesaretlendirmektedir. Bununla birlikte diğer liderlerle kıyaslandığında, statükocu davranmak yerine köklü değişimlere önderlik yapma eğilimindeki mutlaklıktan sıyrılmış karizmatik liderlerin izleyenlerini motive etme(Güney, 2005: 374-375) ve izleyenlerin örgütsel amaçlara daha güçlü bağlanmalarını sağlama açısından etkinliği daha yüksektir. Bu özellik, aynı zamanda dönüşümcü liderliğin kökenindeki karizmatik özelliklere de işaret etmekte ve söz konusu özelliklerin dönüşümcü liderliğin bir bileşeni(Ölçer, 2008: 159) olduğu iddiasını doğrulamaktadır.

Dönüşümcü liderliğin bir bileşeni olan karizma, diğer bileşenlerle birlikte dönüşümcü liderlerin izleyenlerini güçlendirmesini, geliştirmesini onlara saygı duyup güvenmesini sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler her toplumda ve her örgütsel düzeyde ortaya çıkarken, karizmatik liderlere ender olarak rastlanmaktadır(Ölçer, 2008: 160).

Bir sosyal grupta lider, davranışları aracılığıyla kültürel formları kullanıyor ve bunları etkili iletişim sayesinde izleyenlere ileterek yeni paylaşılan değer ve inançların oluşmasını sağlıyorsa kültürel yenilikçilikten; liderlik özelliklerini ve kültürel formları kullanarak mevcut kültüre ait değer, ideoloji, gelenek, örgütsel yapı ve stratejileri sürdürmeye çalışıyorsa kültürel korumacılıktan bahsedilmektedir.

Tablo 2'de kültürel yenilikçi lider ile kültürel korumacı lider arasındaki farklar ortaya konmaktadır. Kültürel yenilikçi lider sahip olduğu radikal ideolojisini yayabilmek ve yeni geleneklerin benimsenmesini sağlamak için kendine güven duymalı, çevresindekilere bu yeni kültürel ideolojiyi ve değerleri aktarabilmelidir. Mevcut bir krizi araç olarak kullanan kültürel yenilikçi lider, kriz yönetimi konusunda başarı elde ettikçe izleyenlerinin gözünde üstün nitelikli bir lider konumuna yükselmektedir. Kültürel korumacı lider ise muhafazakar ideolojisini sürdürebilmek ve yürürlükteki gelenekleri koruyabilmek amacıyla geçmiş başarılarını kullanmaktadır. İzleyenler açısından mevcut değerlerin bir temsilcisi olan korumacı lider çevresindekileri etkileyebilmekte fakat çevreden gelen etkilere kendini kapamaktadır.

Tablo 2: Örgütlerde Kültürel Liderlik

Kültürel Liderliğin Unsurları	Kültürel Yenilikçi Lider	Kültürel Korumacı Lider
Kişisel Nitelikler	Kendine güven, baskınlık, güçlü inançlar, görüşlerini yayabilme, coşku vericilik ve etkileyicilik	Gruba güven, kolaylaştırıcı, güçlü inançlar, çevresini etkileme fakat çevreden etkilenmeme
Algılanan Durum	Kriz mevcuttur.	Ya kriz söz konusu değildir, ya da ortada yönetilebilecek bir kriz bulunmamaktadır.
Vizyon ve Misyon	Radikal ideoloji	Muhafazakâr ideoloji
İzleyenlerin Tutumları	Liderin krizle başa çıkabilecek sıra dışı nitelikleri olduğuna inanma	Lideri, geçmişte başarılı olmuş bugünün mevcut değerlerinin temsilcisi olarak görme
Liderin Davranışları	Etkili rol modeli olma, başarılı ve rekabetçi bir izlenim bırakma, ideolojisini açıkça ifade etme, yüksek beklentilerini ve güvenini izleyenlere iletme, motive etme	Etkili rol modeli olma, başarılı ve rekabetçi bir izlenim bırakma, ideolojisini açıkça ifade etme, yüksek beklentilerini ve güvenini izleyenlere iletme, motive etme
Performans	Krizlerin yönetimi konusunda tekrarlanan başarılar	Başarının sürdürülmesi
Yönetel Faaliyetler	Yeni yapılar ve stratejiler veya yapı ve stratejilerde yenilikçi değişimler	Mevcut yapı ve stratejilerin güçlendirilmesi veya yapı ve stratejilerde artan değişiklikler
Kültürel Formların Kullanılışı	Yeni kültürel ideoloji ve değerlerin aktarımı	Mevcut kültürel ideoloji ve değerlerin onaylanması ve övülmesi
Geleneklerin Kullanılışı	Yeni geleneklerin oluşturulması	Mevcut geleneklerin sürdürülmesi

Kaynak: Harrison M. Trice ve Janice M. Beyer (1991), "Cultural Leadership in Organizations", Organization Science, 2(2): 153.

2.5. Örgüt Kültürü Tabanlı Liderlik Mekanizmaları ve Dönüşümcü Liderler

Schein (1985) örgüt kültürünün oluşturulması ve güçlendirilmesi için bir liderin faydalanabileceği beş mekanizma bulunduğunu ifade etmektedir. Bunlardan ilki, dikkati çekme olarak adlandırılmaktadır. Lider, izleyenlerinin dikkatini kendisinin ve örgütün değerlerini yansıtan unsurlar üzerine çekmeye çalışmaktadır. Böylece izleyenler, kendilerinden beklenen ne olduğunu, hangi davranışın ödüllendirileceğini veya eleştiriye konu olacağını öğrenmektedir. İkinci mekanizma, krize verilen tepkidir. Bir krizin varlığı izleyenlere, liderin neye değer verdiğini açıkça görme olanağı sunmaktadır. Üçüncü mekanizma olan rol modeli olma aracılığıyla lider sergilediği davranışlarla kendi değerlerini izleyenlerine iletmektedir. İzleyenlerin davranışları arasında liderin ödüllendirdikleri diğer çalışanlara örgütte başarılı olabilmeleri için ne yapmaları gerektiğini işaret etmekte ve dördüncü mekanizma -ödüllerin dağılımı- olarak kullanılmaktadır. Liderin örgüt kültürünü şekillendirirken yararlanacağı son mekanizma ise işe alma ve işten çıkarmada kullandığı kriterlerdir. Bu mekanizma, liderin işe alırken veya işten çıkarırken neye değer verdiğini örgütteki çalışanlara göstermektedir.

2.6. Dönüşümcü Liderliğin Duygusal Zeka Boyutu

Günümüz liderlerinde aranan bir özellik olan duygusal zeka, duyguların kullanılarak duygulara ilişkin problemlerin tanımlanmasında ve çözümlenmesinde bireyler arası farklılıkların önemini vurgulamaktadır (Rubin vd., 2005: 847). Duygusal zekası gelişmiş olan liderlerin mesleki etkinliklerinin diğerlerine oranla daha ileri olduğu (Goleman, 1998: 21; 2000: 80; 2004: 82), izleyenlerinin gözünde daha etkili liderler oldukları (Sivanathan ve Fekken, 2002: 200) ve dönüşümcü liderlik davranışı sergilemeye daha yatkın oldukları (Çakar ve Arbak, 2003: 83) belirtilmektedir. Duygusal zeka karşısındaki duygularını anlama ve yönetme, duygusal anlamda otokontrol sahibi olma, empati yeteneğinin gelişmiş olması ve ilişkileri yönetebilme yeteneği gibi bir dönüşümcü liderde olması gereken temel nitelikleri kapsamaktadır.

Tablo 3: İyi Bir Liderin Taşması Gereken Duygusal Zeka Unsurları

Kendini bilme		
	Duygusal açıdan kendini bilme	Kendi duygularını anlama ve duygularının iş performansı, insan ilişkileri gibi unsurlara etkisinin farkında olma
	Kendini doğru değerlendirme	Güçlü yönleri ile kısıtlarını gerçekçi biçimde değerlendirebilme
	Kendine güven	Kendi değerine ilişkin güçlü ve olumlu hisler besleme
Kendini yönetme		
	Otokontrol	Yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutma yeteneği
	Güvenilirlik	Tutarlı olarak dürüst tavırlar sergileme
	Çabalama	Kendi kendini ve sorumluluklarını yönetme
	Uyum sağlama	Değişen koşullara göre kendini ayarlama ve engelleri aşma yeteneği
	Başarı odaklılık	Belli bir mükemmellik standardını tutturma
	İnisiyatif kullanma	Fırsatları yakalamak için hazırlıklı olma
Sosyal bilinç		
	Empati yeteneği	Kendini başkalarının yerine koyarak onların duygularını, bakış açılarını anlama ve onların ilgilendikleri konularla yakından ilgilenme
	Örgütsel bilinç	Örgüt yaşamında var olan eğilimleri okuyabilme, karar ağları kurma ve örgüt politikalarına rehberlik etme yeteneği
	Hizmet odaklılık	Tüketici ihtiyaçlarının farkında olma ve bu ihtiyaçları karşılama
Sosyal yetenek		
	Vizyon sahibi liderlik	Sorumluluk alma ve güçlü bir vizyon aracılığıyla esin kaynağı olma
	Etkileme	İkna edici taktikler kullanma yeteneği
	Çevresindekileri geliştirme	Geri besleme ve rehberlik yoluyla çevresindekileri güçlendirme eğilimi taşıma
	İletişim yeteneği	Dinleme ve net, ikna edici mesajlar gönderebilme
	Değişime yol açma	Yeni fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlama ve yenilik doğrultusunda insanları yönlendirme
	Çatışma yönetimi	Çözümüne ulaşma amacıyla anlaşmazlıkları azaltma yeteneği
	Kişiler arasında bağ kurma	İnsan ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi konusunda yeterliliğe sahip olma
	Takım çalışması ve işbirliği	İşbirliğini geliştirme ve takım oluşturma yeteneği

Kaynak: Daniel Goleman (2000), "Leadership That Gets Result", Harvard Business Review, 78(2): 80.

Tablo 3'te de görüldüğü üzere duygusal zeka, kendi içinde alt unsurlara ayrılan dört temel yetkinlikten oluşmaktadır: Kendini bilme, kendini yönetme, sosyal bilinç ve sosyal yetenek. Söz konusu dört başlıkta yetkinleşen ve duygusal zekası yüksek olan bireylerin özellikle dönüşümcü davranışlar sergilemesine yol açan üç faktör bulunmaktadır (Barling vd., 2000: 157). İlk olarak kendi duygularının bilincinde olan, onları yönetebilen, duygusal açıdan kendini kontrol edebilen ve kendi haklarından vazgeçip kazanımlarını erteleyebilen liderler, izleyenleri için birer rol modeli haline gelmekte, izleyenlerin liderlerine duyduğu güveni ve saygıyı derinleştirmektedir. Bu unsur, dönüşümcü liderliğin idealleştirerek etkileme bileşeniyle uyumludur. İkinci olarak, karşısındakinin duygularını anlayabilen -esin kaynağı olarak motive etme bileşeniyle birlikte ele alındığında- liderler, izleyenlerinin beklentilerini nasıl yükseltebileceklerini öngörebilmektedir. Son olarak ise -bireysel ilgi bileşeniyle uyumlu olarak- empati yapan ve ilişki yönetiminde başarılı olan liderler, izleyenlerinin ihtiyaçlarını anlamakta ve bu ihtiyaçlara paralel olarak hareket edebilmektedir.

3. SONUÇ

Günümüzün rekabetçi şartlarına paralel olarak piyasalar sürekli dalgalanma ve gelişme içinde bulunmaktadır. Söz konusu piyasa koşulları karşısında yarıştan kopmamak için örgütler tarafından yönetsel anlamda dikkatle ele alması gereken aktörlerin başında liderler gelmektedir. Çalışanları ağırlıklı olarak davranışsal açıdan ele alarak yöneticilerden ayrılan liderlik kavramı uzun yıllardır akademik çalışmalara konu olmakla birlikte, özellikle 1980'lerden sonra artan küresel liberalleşme hareketleri sonucunda daha da önem kazanmıştır.

Ülkemiz gibi gelişmekte olan ekonomilerde gerek KOBİ'ler, gerekse büyük ölçekli işletmelerin sağlıklı biçimde rekabet edebilmesi için dönüşümcü liderlerin sayıca artması gerekmektedir. Kalifiye işgören potansiyeli yüksek olan Türkiye'de, dönüşümcü nitelikleri ağır basan liderlerin kendilerinden sonra gelen nesilleri birer lider olarak yetiştirerek daha verimli ve istekli çalışan motive işgören sayısını arttıracakları umulmaktadır.

Kaynağını Weber'in karizmatik lider olgusundan alan dönüşümcü liderlik, operasyonel liderliğin karşıt anlamı olarak algılanmamalıdır. Karizmanın üstüne eklenecek başka birtakım özelliklerle (bireysel ilgi, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma ve idealleştirerek etkileme) donatılmış bir kılavuz, model, idol ve esin kaynağı olan dönüşümcü liderler modern örgüt yapılarının vazgeçilmez aktörleri haline gelmektedir.

Statükoyu, gelenekleri, prosedürleri ve var olan örgütsel yapı ile politikaları korumayı amaçlayan operasyonel liderlerin aksine dönüşümcü liderler sadece değişimi yakalamak değil, değişimi yaratmak konusunda da örgütte öncü rol oynamaktadır. Problemleri yaratma ve çözme yeteneği, aynı zamanda izleyenlere örnek olmakta, liderin elde ettiği başarılar izleyenleri motive etmektedir. Liderlerinin yolunda ilerleyen izleyenler başarı elde ettikçe, örgüte daha sıkı bağlarla bağlanmakta; bağlılık da daha fazla başarıyı getirmektedir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda dönüşümcü liderlerin oluşturduğu yenilikçi ve değişim odaklı vizyonların çalışanlarca sahiplenilme potansiyelini de arttırmaktadır.

İçinde bulunduğumuz on yılın güncel kavramlarından biri olan inovasyon açısından ele alındığında, ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin hem ulusal hem de uluslararası arenada yaşanan değişimin hızına ayak uydurabilmesi ve değişimin önüne geçip ona yön verebilmesi için dönüşümcü liderliğin yeşermesine ve güçlenmesine öncelik tanınmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Ackoff, Russell L. (1998), "A Systemic View of Transformational Leadership", *Systemic Practice and Action Research*, 11(1): 23–36.
- Ackoff, Russell L. (1999), "Transformational Leadership", *Strategy & Leadership*, 27(1): 20–25.
- Avolio, Bruce J., David A. Waldman ve Walter O. Einstein (1988), "Transformational Leadership in a Management Game Simulation: Impacting the Bottom Line", *Group & Organization Studies*, 13(1): 59–80.
- Avolio, Bruce J., David A. Waldman ve Francis J. Yammarino (1991), "Leading in the 1990's: The Four I's of Transformational Leadership", *Journal European Industrial Training*, 15(4): 9–16.
- Barbuto Jr., John E. (2005), "Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4): 26–40.
- Barling, Julian, Frank Slater ve E. Kevin Kelloway (2000), "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3): 157–161.
- Bass, Bernard M. ve Bruce J. Avolio (1993), "Transformational Leadership and Organizational Culture", *Public Administration Quarterly*, 17(1): 112–121.
- Bass, Bernard M. ve Paul Steidlmeier (1999), "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly*, 10(2): 181–217.

Kamu-İş; C:10, S:2/2008

- Boone, Louis E. ve David L. Kurtz (2005), *Contemporary Business*, 11th Edition, Thomson/South Western Pub., Ohio.
- Burns, James MacGregor (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Can, Halil (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Certo, Samuel C. (1997), *Modern Management*, 7th Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Çakar, Ulaş ve Yasemin Arbak (2003), “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerine Örnek Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2): 83–98.
- Deluga, Ronald J. (1990), “The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior”, *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2): 191–203.
- Den Hartog, Deanne N., Jaap J. van Muijen ve Paul L. Koopman (1997), “Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1): 19–34.
- Dess, Gregory G., Joseph C. Picken ve Douglas W. Lyon (1998), “Transformational Leadership: Lessons from US Experience”, *Long Range Planning*, 31(5): 722–731.
- Erdoğan, İlhan (2007), *İşletmelerde Davranış*, 7. Baskı, MİAD Yönetim Yayınları Dizisi 1, İstanbul.
- Goffee, Rob ve Gareth Jones (2005), “Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership”, *Harvard Business Review*, 83(12): 86–94.
- Goleman, Daniel (1998), “The Emotional Intelligence of Leaders”, *Leader to Leader*, 10: 20–26.
- Goleman, Daniel (2000), “Leadership That Gets Result”, *Harvard Business Review*, 78(2): 78–90.
- Goleman, Daniel (2004), “What Makes a Leader?”, *Harvard Business Review*, 82(1): 82–91.
- Güney, Semra (2007), “Liderlik”, *Yönetim ve Organizasyon (Der. Salih Güney)*, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Humphreys, John H. ve Walter O. Einstein (2003), “Nothing New Under the Sun: Transformational Leadership from A Historical Perspective”, *Management Decision*, 41(½): 85–95.
- Jung, Dong I. ve John J. Sosik (2002), “Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance”, *Small Group Research*, 33(3): 313–336.
- Kent, Thomas W., John C. Crotts ve Abdul Azziz (2001), “Four Factor of Transformational Leadership Behavior”, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5/6): 221–229.
- McDonald, Paul ve Jeffrey Gandz (1992), “Getting Value from Shared Values”, *Organizational Dynamics*, 20(3): 64–77.
- Miller, Alex ve Gregory G. Dess (1996), *Strategic Management*, 2nd Edition, McGraw-Hill Inc., New York.

- Ölçer, Ferit (2008), “Dönüşümcü Liderlik”, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları, (Der. Adnan Özyılmaz ve Ferit Ölçer), Seçkin Yayınları, Ankara.
- Popper, Micha ve Eliav Zakkai (1994), “Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance”, Leadership & Organization Development Journal, 15(6): 3–7.
- Popper, Micha, Ofra Maysel ve Omri Castelnovo (2000), “Transformational Leadership and Attachment”, The Leadership Quarterly, 11(2): 267–289.
- Rubin, Robert S., David C. Munz ve William H. Bommer (2005), “Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior”, Academy of Management Journal, 48(5): 845–858.
- Sarros, James C. ve Joseph C. Santora (2001), “The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice”, Leadership & Organizational Development Journal, 22(7/8): 383–393.
- Schein, Edgar (1985), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Pub., San Francisco.
- Sivanathan, Niroshaan ve G. Cynthia Fekken (2002), “Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership”, Leadership & Organization Development Journal, 23(3/4): 198–204.
- Smith, Brien N., Ray V. Montagno ve Tatiana N. Kuzmenko (2004), “Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons”, Journal of Leadership & Organizational Studies, 10(4): 80–91.
- Tickle, Emma L., Joanne Brownlee ve Di Nailon (2005), “Personal Epistemological Beliefs and Transformational Leadership Behaviors”, The Journal of Management Development, 24(7/8): 706–719.
- Trice, Harrison M. ve Janice M. Beyer (1991), “Cultural Leadership in Organizations”, Organization Science, 2(2): 149–169.
- Yammarino, Francis J., William D. Spangler ve Alan J. Dubinsky (1998), “Transformational and Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad, and Group Levels of Analysis”, The Leadership Quarterly, 9(1): 27–54.
- Yammarino, Francis J. ve Fred Dansereau (2002), “Individualized Leadership”, Journal of Leadership and Organizational Studies, 9(1): 90–99.