

## ÖRGÜTSEL GELİŞMENİN SAĞLANMASINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLERİN ROLÜ

Bayram ŞAHİN\*

### Özet

*Yönetim ve örgüt yazınına 1980'li yıllardan sonra girmiş olan dönüşümcü liderlik, bir liderlik tarzı olarak son yıllarda yoğun bir şekilde araştırılmaktadır. Diğer taraftan, örgütsel performansın bir bütün halinde geliştirilmesi amacıyla örgütsel gelişme alanında yapılan çalışmalar da gerek örgütsel psikoloji gerekse işletme yönetimi açısından araştırılan konular arasında yer almaktadır. Bu iki konu birlikte değerlendirildiğinde; örgütsel gelişmenin sağlanması açısından dönüşümcü liderlerden önemli ölçüde yararlanılabileceği ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel gelişmenin sağlanmasında, dönüşümcü liderliğin rolü ve önemi üzerinde durularak, örgütsel gelişmenin amaçları ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki değerlendirilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Gelişme.

## THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO PROVIDE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

### Abstract

*Transformational leadership, takes place in organization and management literature since 1980s, is investigated intensively as a leadership style in recent years. On the other hand, also the studies done in the field of organizational development with the aim of developing a complete performance take part in the subjects which are searched in terms of whether organizational psychology or organizational management. When these two topics are evaluated together, it is clear that transformational leadership can be used to provide organizational development. The role and importance of transformational leadership for providing organizational development is discussed and the relation between the features of transformational leadership and the aims of organizational development is evaluated in this study.*

**Key Words:** Leadership, Transformational Leadership, Organizational Development.

---

\* Araş. Gör., Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu,  
Balıkesir, Tel No: 266 612 13 40, Eposta: bsahin@balikesir.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Liderlik kavramı, insanlığın var oluşundan itibaren mevcut olan kavramlardan birisidir. İnsanların bir arada yaşama ihtiyaçlarından doğan liderlik kavramı, hayatın her aşamasında tartışılan ve üzerinde araştırmalar yapılan bir konu olmaktadır.

Liderlikle ilgili birçok farklı tanımlar yapılmaktadır. Kavramın farklı şekillerde tanımlanıyor olması, araştırmacıların konuya farklı bakış açılarından bakmalarından kaynaklanmaktadır.

Liderlik ile ilgili tanımlar ortak olarak değerlendirildiğinde; tanımların birleştiği noktalar genellikle; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; “bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları zorlamadan gönüllü olarak harekete geçirme, etkileyebilme becerisi ile bu yöndeki bilgi, yetenek ve kişisel özelliklerin toplamıdır” şeklinde bir tanımlanmaktadır. (Zel, 2001: 91; Seymen, 2003: 62).

Örgütsel gelişme ise en genel tanımıyla; bir bütün olarak örgütsel performansın geliştirilmesi, şeklinde tanımlanabilmektedir (Koçel, 2003: 42). Örgütsel gelişme ile ilgili çok farklı tanımlar yapılmaktadır. Yapılan tanımların ortak noktalarında, örgütsel gelişimin bir değişim süreci olduğu; örgütü bir bütün olarak ele aldığı; örgüt kültürünü etkileyerek, yapı teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenlediği; davranış bilimine ait bilgi ve tekniklerini kullanan bir değişim uzmanından yararlanarak örgütün sağlık ve etkinliğini geliştirmeye yönelik faaliyetleri vb. kapsadığı ifade edilmektedir. (Budak ve Budak, 2004: 554)

Örgütsel gelişmenin yukarıda bahsedildiği şekliyle gerçekleşebilmesi için, örgütün yapısına hâkim, davranış psikolojisi konusunda bilgi sahibi olan, geniş bir vizyona ve insanları etkileyebilme yeteneğine sahip bir liderin varlığı gereklidir. Bu açıdan dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon kazandıran; bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ek misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak, şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren, 2001: 48). Bu açıklamadan hareketle, aslında örgütlerde gelişmenin sağlanabilmesi için, örgütsel performansın bir bütün olarak artırılabilmesi için kilit öneme sahip kişinin, lider olduğu anlaşılmaktadır. Dönüşümcü lider ise, lider tipleri içinde örgütsel gelişmenin gereklerini yerine getirebilecek, en uygun niteliklere sahip lider olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde işletmelerin devamlı gelişmesi, büyümesi, rekabetin artması ve işletmecilik sorunlarının daha karmaşık bir görünüm kazanması gibi hususlar nedeniyle, (Akat, 2000: 148), işletmelerde çalışan ve sunulan hizmetleri kullanan herkes, yaratıcılık eksikliği, esnek olamamak, yenilikleri, değişiklikleri ve teknolojiyi yakalayamamak, bilgi çağının gereklerini yerine getirememek ve sonuç olarak ortaya çıkan yüksek maliyetler, kalitesiz ve programsız faaliyetler gibi sorunları görmekte ve bunlara çözüm getirilmesini istemektedir (Tavmergen, 2002: 68).

Bu bağlamda işletmeler, mevcut örgüt yapısını geliştirmek, örgütün performansını, etkinliğini ve verimliliğini arttırmak, motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak gibi nedenlerle, değişime ve gelişime ihtiyaç duymaktadırlar. Bu gelişimin sağlanabilmesi için ise, örgütün mevcut durumunu, iç ve dış çevreyi iyi tanıyan, gelişmeye açık ve vizyon sahibi liderlere ihtiyaç vardır. Bu gelişimi sağlayabilecek lider tipi ise, dönüşümcü lider olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüşümcü liderliğin rolünü ve önemini değerlendirmektir. Bu çalışmada öncelikle dönüşümcü liderlik kavramının analizi yapılmakta ve örgütsel gelişme sürecinde dönüşümcü liderlik genel olarak değerlendirilmektedir. Daha sonra işletmelerde örgütsel gelişmenin sağlanabilmesi açısından, örgütsel gelişim amaçları ile dönüşümcü lider özellikleri arasındaki bağlantı irdelenmektedir.

## **2. LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ**

Liderlik, “ortak bir amaca doğru bir grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür”, şeklinde tanımlanmaktadır (Zel, 2001: 90; Izgar vd., 2003: 58; Tekarslan vd., 2000: 120). Lider kavramı, “yönetici-lider” kavramıyla eş anlamlı olarak tanımlanacak olursa, grup üyelerini saptanan amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını eş güdümlen, denetleyen ve bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi ya da kişiler lider olarak tanımlanmaktadır (Nalbant, 1997: 18). Bazı araştırmacılara göre ise, yönetim ve liderlik birbirinden farklı kavramlardır. Yönetim insanları etkilemede biçimsel güce güvenirken, liderlik sosyal etkileme sürecinden kaynaklanmaktadır (Keçecioglu, 1998: 9; Gürsel ve Neğiş, 2003: 57).

Genel olarak liderlik teorilerini üç ana kategoride toplamak mümkündür. Bunlar: 1. Özellik ve Nitelik Teorileri Dönemi (M.Ö. 450- 1940’lı yıllar arası), 2. Davranış Teorileri Dönemi (1940 – 1960’lı yıllar arası), 3. Durumsallık Teorileri dönemi (1960’lı yıllardan günümüze kadar olan dönem) (Zel, 2001: 94).

Özellik ve nitelik teorileri dönemi, geleneksel liderlik anlayışı üzerine kurulmuştur. Bu dönem liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı görüşü üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşımı savunanlar, liderliği bazı bireylerin sahip olduğu, başkalarının sahip olmadığı bir yetenek ve özellikler bütünü olarak ele almışlardır (Ceylan, 1997: 314; Zel, 2001: 94; Gürsel ve Nergis, 2003: 64; Acuner, 2002: 63; Özkalp ve Kirel, 2001: 352).

Davranış yaklaşımının amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapmalıdır, sorusuna cevap aramaktır (Keçecioglu, 1998:117).

Davranış teorileri döneminde, Michigan Üniversitesinde Rensis Likert öncülüğünde ve Ohio State Üniversitesinde konu ile ilgili bazı çalışmalar

yürütülmüştür. Bu çalışmanın sonucunda aşağıdaki bulgular ortaya konmuştur (Ceylan, 1997: 315; Keçecioglu, 1998: 123; Özkalp ve Kirel, 2001: 354; Zel, 2001: 102; Gürsel ve Nergis, 2003: 65).

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Douglas Mc. Gregor ise yöneticilerin davranışını etkileyen faktörlerden birinin onların insanlar hakkındaki varsayımları olduğunu ileri sürmüştür. Yönetici varsayımlarını iki grupta toplamış ve X ve Y kuramı olarak adlandırmıştır (Gürsel ve Nergis, 2003: 66). Tannenbaum ve Schmidt'in ortaya attığı "Liderlik Doğrusu Teorisi"nde, liderliğin iki noktası olarak "otokratik liderlik" ve "demokratik liderlik" olduğu kabul edilmektedir (Zel, 2001: 137).

Durumsallık teorileri dönemi, özellik teorileri ve davranış teorilerinin karışımlarından oluşan yeni bir yaklaşım getirmiştir (Zel, 2001: 113). Durumsal liderlik modelinde liderin gösterdiği davranışlar temelde ikiye ayrılır. Bunlar yönlendirici ve destekleyici davranışlardır (Kucak ve Kirazcı, 1997:301). Durumsallık kuramı, her koşulda en iyi sonucu veren yönetim tarzları olduğunu savunan kuramların aksine, birer koşul için farklı yönetim anlayışının gerekli olduğunu savunur (Gürsel ve Nergis, 2003: 67; Tekarslan, 2000: 135).

Modern yaklaşımlarla birlikte ortaya çıkan ve son yıllarda sıkça tartışılan bazı liderlik türleri ise; Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Koçluk ve Koruyuculuk, Süper Liderlik, Ahlaki Liderlik, Stratejik Liderlik Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderliktir (Karaoğlu ve Timuroğlu, 2004: 326).

Liderlik teorilerine işletmelerin ve yönetim çevrelerinin bu denli ilgi gösterme nedenlerinin başında, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri için liderlere olan ihtiyacın farkına varılmasıdır. Örgütün iç ve dış çevresel değişimlere uyum ihtiyacı, teknoloji ve bilgideki gelişme ve değişimler kadar, sosyo-kültürel alanda da gelişme ve değişimin gerekliliği, örgütte çalışanların sosyal yanları, yapı ve süreçleri sorgulamaları, örgütteki insan potansiyelinin ve yaratıcılığının daha etkili kullanılması isteği, örgütsel gelişme çabalarının başlangıç noktasını oluşturmuştur (Güney, 2001: 130). Örgütteki insan potansiyelinin ve yaratıcılığının daha etkili kullanılması, şüphesiz örgüt içinde etkin bir liderin varlığı ile yakından ilişkilidir.

Dönüşümcü liderlik, liderlik yazınına görece yeni girmiş olan ve 1980'lerden itibaren ağırlık kazanmaya başlayan bir kavramdır (Bolat ve Seymen, 2003: 62). Dönüşümcü liderlik, günümüzün dünyasında liderliğin etkili biçimde gerçekleşmesi için gerekli olan yeni bir liderlik felsefesidir (Acuner ve Yılmaz, 2000: 3).

Dönüşüm kavramı, "mevcut yapıdan, eğilimlerden ısrarlı bir şekilde vazgeçerek ani ve devrimsel farklılaşmalara gitmek, gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ya da gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya başlamaktır" şeklinde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 226).

Dönüşüm kavramının günümüzde sıkça kullanılmasının nedenlerinden biri, bir konumdan bir başka konuma ya da bir kalıptan bir başka kalıba geçmeyi değişim kavramının tam olarak ifade edememesidir. Değişim, daha çok evrimsel bir farklılaşmayı tema ya da ana fikir olarak alırken; dönüşüm ani ve devrimsel farklılaşmayı ana fikir olarak almaktadır (Akdemir, 1997: 143).

Örgüt içinde dönüşümü sağlayabilmek için, güçlü dönüşüm liderliği becerileri gerekmektedir. Ancak, birçok kişi yöneticilik becerileriyle liderlik becerilerini karıştırmaktadır; aslında bunlar birbirlerinden farklı becerilerdir (Hacker, 2005:77). Yönetim insanları etkilemede biçimsel gücüne güvenirken, liderlik sosyal etkileme sürecinden kaynaklanır (Keçecioglu, 1998: 3).

Dönüşümcü lider, Burns tarafından; “astları daha yüksek fikir ve moral için motive eden kişi”, olarak tanımlanmaktadır. Daha spesifik olarak Yukl dönüşümcü lideri; “örgüt üyeleri arasındaki tutum ve davranışlardaki büyük değişim sürecini gerçekleştiren, örgütün misyon ve vizyonuna büyük katkıda bulunan lider, olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 1999; Hinkin ve Tracey, 1999: 107; Krishnan, 2005: 443; Simons, 1999: 89).

Etkin bir dönüşümcü lider, birey odaklı karar almaktan kaçınırken; astlarında düşüncelerine önem vererek, örgütün çıkarları doğrultusunda düşünmektedir. Bu tip liderlik tarzı; insan gelişimini ve karşılıklı güveni sağlayan, iletişim sistemini güçlendiren ve her iki taraf için de karşılıklı tatmini sağlayan, karmaşanın ortadan kalkmasına olanak sağlayan liderliktir (Odom ve Gren, 2003: 67).

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston’ un (1973) “isyan liderliği” Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiş (Eraslan, 2002: 3); kavrama daha sonra James Mac Gregor Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderliğin özellikleri de eklenmiştir (Bolat ve Seymen, 2003: 62; Karakaya, 2005: 83). Burns’ e (1978) göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir ve modern örgütlerde yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü lider sahiptir. Çünkü dönüşümcü lider değişimin ustasıdır, daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimseterek hayata geçirmek için istek uyandırır (Hickman, 1997; Eraslan, 2002: 3; Karakaya 2005: 83).

Dönüşümcü liderlik kavramı daha sonraki yıllarda, M.Bernard Bass tarafından 1985 yılında, yine Bass ve Bruce J.Avoli tarafından 1990, 1993 ve 1994 yılında geliştirilmiştir (Bass ve Avolio, 1993; Coad ve Berry, 1998: 164; Sarros ve Santora, 2001: 383; Kelloway vd., 2003: 163). Bu dönemde Bass ve Avolio, örgüt kültürünün oluşturulmasında da dönüşümcü liderlerin rolünden bahsetmiştir (Bass ve Avolio, 1993). Bu süreçte konu ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yine 1999 yılında yaklaşımın önde gelen kuramcılarından Bass tarafından “Dönüşümcü Liderlikle 20 Yıllık Araştırma ve Geliştirme” (Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership) adlı çalışmada, etkileşimsel liderlik tarzına da değinilerek, sanayi ve işgücündeki değişimlerin liderin daha fazla dönüşümcü olmasını gerekli kıldığını ileri sürmüştür. (Eraslan, 2002: 4).

Dönüşümcü liderlik, Bass' ın geliştirdiği, “Çok Yönlü Liderlik Anketi” (Multiple Leadership Questionnaire) yoluyla farklı alanlarda araştırmalara konu olmuştur. Bu anketin 7 faktörü bulunmaktadır. Bunlar; karizma, yaratıcı liderlik, bilinçli uyarım, bireysel ilgi, ödül, istisnalarla yönetim ve serbest liderlik, şeklinde sıralanmaktadır (Seltzer ve Bass, 1990, Avolio, Bass ve Jung, 1999; Jabnaun ve Rasasi, 2005: 71). Günümüzde hala konu ile ilgili uygulamalı araştırmalar devam etmektedir.

Yapılan çalışmalarda, İngilizce “transformational leadership” olarak karşımıza çıkan dönüşümcü liderlik, Türkçe araştırmalarda, “dönüşümsel liderlik” “değişimci liderlik”, “dönüştürücü liderlik” gibi farklı kavramlarla ifade edilmektedir (Keçecioğlu, 1998: 27, Zel, 2001: 151; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 226; Uyguç vd., 2000: 587; Bolat ve Seymen, 2003: 64).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda, farklı tanımlar kullanılmıştır. Bu tanımların bazıları şöyledir:

\*Dönüşümcü liderlik, Burns tarafından; liderlerin kendini takip edenler üzerinde radikal değişimler yarattığı bir süreç, olarak tanımlanmıştır. Bass ise; dönüşümcü lideri, “temel beklentileri en iyi şekilde karşılayabilmeleri için astları ile etkili iletişim içerisinde olan lider” olarak tanımlamaktadır (Yukl, 1999: 286; Jabnoun ve Rasasi, 2005: 72; Özarallı, 2003: 335; Stone vd., 2004: 349). Dönüşümcü liderler, beraber çalıştıkları ekipleri ve diğer yöneticileri, işletme amaçlarına ulaşmanın getirileri konusunda bilinçlendirerek, motivasyonlarını arttırmayı amaçlayan yöneticilerdir (Bass, 1997).

\*Dönüşümcü liderlik, “görevleri ve hedefleri hakkında grubun bilinçlenmesini destekleyen, çalışanların grubun iyiliği için kendi ilgilerine odaklanmasını sağladıklarında, ilgilerini genişleten ve yükselten, üstün nitelikli bir liderlik performansı” olarak tanımlanabilmektedir (Kelloway vd., 2000:145).

\*Dönüşümcü liderlik; “astları daha yüksek fikir ve moral için motive eden liderlik” olarak tanımlanırken; spesifik olarak Yukl dönüşümcü liderliği; örgüt üyeleri arasındaki tutum ve davranışlardaki büyük değişim süreci ve örgütün misyon ve hedeflerine katkıda bulunma, olarak tanımlamıştır (Yukl, 1999; Hinkin ve Tracey, 1999: 105; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 227; Zel, 2001: 153).

\*Dönüşümcü lider özelliği, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan uzmanlığı tanımlamada lidere olanak tanıyacak kabiliyetlerin/yeteneklerin bir kümesidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Keçecioğlu, 1998: 28).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili tanımların sayısını artırmak mümkündür. Bunun yerine dönüşümcü liderlik tanımlarında ortaya çıkan benzerlikleri aşağıdaki şekilde belirtmek daha yararlı olacaktır.

• Dönüşümcü lider, belli bir vizyona sahip liderdir, (Hinkin ve Tracey, 1999: 105; Karakaya, 2005: 86).

• Dönüşümcü lider, sahip olduğu vizyonu, kelimelerle, sembollerle ulaşmayı sağlayacak şekle sokarak aralarında ilişki kurar (Karakaya, 2005: 86).

- Dönüşümcü liderlik, değişime yönelik bir liderlik modeli olup; dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek, değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlar (Eisenbach vd., 1999: 84).
- Dönüşümcü lider, insan davranışlarını amaçlara yönlendirir (Keçecioglu, 1998: 28; Kelloway vd., 2000: 145).
- Dönüşümcü lider, tutarlı davranarak taraftarların güvenini kazanır, kendine bir yön belirler ve o doğrultuda ilerler; bunun sonucunda örgütsel bütünlük sağlanır (Karakaya, 2005: 86).
- Dönüşümcü liderlik becerileri arasında, iletişim önemli bir yer tutmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik, izleyicileri, kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışmalarını konusunda motive etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 65).

Tanımlarda geçen benzerliklerden hareketle, yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderliğin dört temel özelliğinden söz edilmektedir. Yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili olarak 4I (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration) özelliği; İdealleştirilmiş Etki (Karizma), İlham Verici Motivasyon, Birey Düzeyinde İlgi ve Entelektüel Uyarım özellikleri belirtilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999; Stone vd., 2004: 350; Eisenbach vd., 1999: 85; Hinkin ve Tracey, 1999: 106).

\* **İdealleştirilmiş etki veya karizma:** Karizma ilk olarak Alman sosyoloğu Weber'in sosyolojik olarak incelediği bir kavramdır (Bass, 1999: 541) ve kendilerinden çok emin, üstün yetenekli, başkalarının üzerinde hâkimiyet kuran, idealleri belirleyen kişileri anlatmak için kullanılır. Karizmatik liderler psikolojik olarak çok iyi durumda olup, takipçilerine kendi duydukları heyecanı aktarabilirler. Karizmatik liderlerin özellikleri arasında kendini adama, akılcılık ve heyecan ön sıralarda yer almaktadır (Cafoglu, 1997: 137) Dönüşümcü liderler, astlarına bir model olacak şekilde davranmaktadırlar. Dönüşümcü liderler, izleyenleri tarafından kabul edilmiş, güvenilmiş ve saygı duyulan kişilerdir (Hinkin ve Tracey, 1999: 106). Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin kabul edebilecekleri rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptirler; gerektiğinde ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirirler, kendilerine güvenirlere, çevreye duyarlıdırlar, tutarlıdırlar, vizyon sahibidirlere ve en önemlisi izleyenleri tarafından kabul edilerek, onları etki altına alabilme yeteneğine sahiptirler (Zel, 2001: 152; Stone vd., 2004: 351; Bolat ve Seymen, 2003: 67, Krishnan, 2005: 443). Dönüşümcü liderler, etik ve ahlaki değerlere önem verirler ve kendi ihtiyaçlarının ötesinde izleyenlerinin ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışırlar. Davranışları ve sözleri ile onları sürekli başarılı olmaya teşvik ederler. Bu nedenle izleyenler kendilerini liderleri ile özdeşleştirirler ve onun değerlerini, inançlarını kabul ederler. (Bass ve Steidlmeier, 1999; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 229; Kelloway vd., 2003: 145). Aynı zamanda dönüşümcü liderler, karizmaları ile kendi saygınlıklarını da kendileri yaratırlar

(Seltezer ve Bass, 1990). Bu doğrultuda dönüşümcü lider çoğu zaman aynı zamanda karizmatik lider özellikleri taşımaktadır.

\* **İlham verici motivasyon:** Dönüşümcü liderin astları için bir model oluşturma, vizyon aktarma ve çabalara odaklanmak üzere semboller kullanma kapasitesi, esin verme ya da ilham vericilik olarak adlandırılmaktadır (Hartog vd., 1997: 22). Çalışanların, örgütün misyonu ve vizyonu konusunda bilgilendirilmesi, onlara bu amaçlara ulaşmanın örgüt açısından önemini anlatılması ve böylelikle motivasyonun sağlanması, dönüşümcü liderliğin temel becerilerindedir (Sarros ve Santora, 2001: 386). Dönüşümcü lider, çalışanlara takım ruhunu aşılıyarak, iyimserlik ve motivasyon sağlamaya çalışır, çalışanlarla ortak paylaşımlarda bulunur ve güven aşılıyarak onlara ilham vermeye çalışır (Hinkin ve Tracey, 1999: 109).

Dönüşümcü lider, izleyenleri teşvik etmek için üç liderlik süreci kullanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 229):

-Belirlenen hedeflerin önemi ve değeri ile bunları başarabilme yolları hakkında izleyenlerinin daha çok bilgilendirilmesini sağlar;

-İzleyenlerine grup bilincini aşılıyarak, hedefleri başarabilmek için kendilerini aşmaya ikna eder;

-Liderlik süreci ve misyonu aracılığıyla, sürekli gelişmeyi ilke edinerek izleyenlerini yükselmeye teşvik eder.

\***Birey düzeyinde ilgi:** Dönüşümcü liderler, tipik olarak her izleyenine, tek bireymiş gibi davranmak, öğretici deneyimler yaratmak ve teşvik etmek için projeleri devretme eğilimindedirler (Özkalp ve Kirel, 2001: 372). Dönüşümcü liderler, bir koç ya da danışman gibi davranarak, çalışanların gelişimi ve başarısı için, bireylerin ihtiyacı olan özel ilgiyi göstermektedirler. Dinlemesini çok iyi bilir ve çalışanlar arasında gelişim özelliklerine görev dağılımı yapar. Görev dağılımı sonrasında çalışanları izler ve eğer ihtiyaç duyulursa destek verir (Hinkin ve Tracey, 1999: 109). Dönüşümcü liderlerin aynı zamanda empati yetenekleri çok yüksektir. Bu becerileri sayesinde dönüşümcü liderler, her çalışanın örgüt için değerli olduğunu hissettirerek, onların performansının artmasına yardımcı olurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 230).

\***Entelektüel uyarım:** Dönüşümcü lider, izleyicilerin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve onları etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları yaratırlar. Bunun yanında, belirli yöntem ve davranış tarzlarıyla izleyenlerinin entelektüel gelişim ve yetişmelerine öncülük eder. Bu özellik liderin, izleyenlerin entelektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlayarak, bilimsel düşünme ve problem tanımlama ve çözme yeteneklerini geliştirir (Özalp ve Öcal, 2000: 216). Dönüşümcü liderler, çözümlenmemiş sorulara veya eski sorunlara yeni yaklaşımlarla çözüm bulurlar ve çalışanların yenilikçi ve yaratıcı olmalarını teşvik ederler (Karakaya, 2005: 89). Dönüşümcü liderler, yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar; yaratıcı düşünce, daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere veya düşünceler arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir. Bu özellik, yeni yöntemleri, yeni fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir (Sabuncuoğlu ve



Tüz, 2005: 230). Entelektüel uyarım özelliği, zekayı, rasyonelliği ve kişisel problem çözme yeteneğini teşvik edici unsurlar taşımaktadır (Duckett ve Macfarlane, 2003: 311). Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderliğin özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo I:** Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

İşlevsel Özellikler	İş Özellikleri
1.İdealleştirilmiş Etki / Karizma	Vizyon Güven Saygı Risk paylaşımı Doğruluk Bıçimlendirme
2.İlham Verici Motivasyon	Hedeflere katılım İletişim İstek
3.Entelektüel Uyarım	Rasyonalite Problem çözme
4.Birey Düzeyinde İlgi	Çalışanla ilgilenme Mentörlük (izleme) Çalışan Dinleme Personel Güçlendirme

**Kaynak:** Gregory Stone, Robert F.Russel ve Kathleen Patterson, (2004), “Transformational Versus Serant Leadership: A Difference in Leader Focus”, The Leadership and Organizational Development Journal, Vol: 25, No:4, pp.349-361.

Daha önce de belirtildiği gibi, bu çalışmada dönüşümcü liderlik, örgütsel gelişme boyutunda incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Bu nedenle bundan sonraki kısımda, öncelikle örgütsel gelişme ile ilgili kavramlar ve örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüşümcü liderliğin anlamı ve önemine değinilecektir.

### **3. ÖRGÜTSEL GELİŞME SÜRECİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLERİN ROLÜ**

Günümüzün hızla değişen ortamı, değişimi ve değişim yönetimi ile ilgili yaklaşım ve çabaların önemini artırmaktadır. Değişimin temel noktası, değişimin gereğinin hissedilmesidir. Türü ne olursa olsun, değişimin benimsenmesi ve başarısı, beyinlerde başlayacak düşünsel gelişimin gücüyle orantılı olacaktır (Genç, 2004: 294). Dünyadaki tüm bu gelişmeler ile yoğun bir etkileşim içinde bulunan kesimlerin başında ise örgütler gelmektedir. Örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmek, rakipleriyle baş edebilmek ve kendilerini geliştirmek için; çevrelerinde meydana gelen değişimi takip etmeleri, bu değişime uygun değişim planı yapmaları ve bu doğrultuda değişim stratejilerini benimsemeleri

gerekmektedir (Bakan, 2004: 253). Örgütlerin bu küresel değişime ayak uydurmaları, örgütsel gelişimin sağlanmasına olanak tanımaktadır.

Örgütsel gelişme ile ilgili tek bir tanım üzerinde henüz fikir birliğine varılamamıştır. Koçel' e göre örgütsel gelişme; bir bütün olarak örgütsel performansın geliştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2003: 42).

Bir başka tanıma göre, örgütsel gelişme; planlı, örgüt çapında, üst yönetim tarafından yönetilen, örgütün etkinlik ve sağlığını arttırmak amacıyla, davranış bilimlerinin bilgi birikiminden yararlanılarak örgüt sürecine yapılan müdahalelerdir (Budak ve Budak, 2004: 554).

Örgütsel gelişme ile ilgili yapılan tanımların sayısını çoğaltmak mümkündür. Ancak sayısal olarak tanımların çeşitliliğini arttırmak yerine, tanımlarda belirtilen ortak özelliklere değinmek daha uygun olacaktır. Farklı örgütsel gelişme tanımlarının üzerinde durduğu ortak noktalar şunlardır (Budak ve Budak, 2004: 554);

- Örgütsel gelişme bir değişim sürecidir.
- Örgütsel gelişme, örgütün sağlık ve etkinliğini geliştirmeye yöneliktir.
- Örgütsel gelişme, örgütü bir bütün olarak ele alır.
- Örgütsel gelişme, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek, örgüt kültürünü etkiler ve yapı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenler.
- Örgütsel gelişme davranış bilimine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanından yararlanır.

Örgütsel gelişme sürecinde dönüşümcü liderlik, etkin bir gelişimin sağlanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bass' a göre dönüşümcü liderlik; “üstün nitelikli performansı” ya da “normal beklentilerden üstün” performansı ortaya çıkaran liderdir. Dönüşümcü liderler, örgütün geleceği hakkında açık, iyimser ve gerçekçi bir tablo çizerek, izleyenlerinin “normların ötesinde” gelişmelerini teşvik etmekte, böylelikle hem örgütün büyümesini sağlamakta, hem de örgütsel gelişimin sağlanmasında öncü olmaktadır (Tickle vd., 2005: 708).

Örgütsel gelişme ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesinde, örgütsel gelişmenin amaçları üzerinden hareket etmek daha yararlı olacaktır. Örgütsel gelişimin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Balcı, 2000: 14; Budak ve Budak, 2004: 556):

- **Güven duygusu:** Örgüt üyeleri arasında güven ve destek düzeyini artırmak, yersiz endişe ve korkuları ve bundan doğan çekingenliği ortadan kaldırmak;
- **Hiyerarşi:** Örgütlerde hiyerarşik yetkiden kaynaklanan otorite ilişkilerinden çok, bilgisel, kişisel ve manevi özelliklerden oluşan doğal yetke ilişkilerini geliştirmek, otokontrol ve inisiyatif yeteneklerini geliştirmek;

- **İletişim:** Örgüt çapında iletişim sistemini geliştirmek ve çalışanların karar ve faaliyetlere katılmasını sağlamak;
- **Motivasyon:** Ödül ve teşvik sistemlerini örgütsel ve bireysel amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek, örgütte kişisel istek ve doyum düzeyini artırmak, bireyin önemini yükseltmek suretiyle, onun daha çok güdülenmesine ve daha üstün bir doyum seviyesine ulaşmasına yardımcı olmak;
- **Sinerji:** Örgüt içerisinde sinerjiyi artırmak yoluyla olandan daha çok yarar elde etmek;
- **Örgütsel süreçler:** Örgüt içinde otokratik temellere dayanan ve bireysel nitelikte süregelen sorun çözme ve karar verme süreçleri yerine karşılıklı fikir alışverişi ve görüşmelere dayanan karar verme süreçlerini geliştirmek;
- **İş birliği:** Örgütsel birimlerin ve örgüt üyelerinin birbirlerini yanlış anlama ve değerlendirmelerinden doğan işbirliği eksiklerini gidererek, örgütsel amaçlara daha iyi hizmet edecek bir güç birliği sistemi geliştirmek;
- **Sorumluluk:** Planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunun düzeyini artırmak.

Örgütsel gelişmenin yukarıda sıralanan amaçları doğrultusunda, dönüşümcü liderliğin özellikleri incelendiğinde; örgütsel gelişmenin, dönüşümcü liderin yüklendiği bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderler, örgütün değişime ayak uydurabilmesini sağlayan liderlerdir.

Dönüşümcü liderlerin var oluşlarının nedeni değişimdir. Dönüşümcü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlamaktadırlar. Onların mesleki ve kişisel imajları, farklılık yaratarak, sorumlusu oldukları örgütleri değişim ekseninde düzenlemektir. (Eraslan, 2002: 5) Dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerinin beklentileri ve davranışlarında büyük değişimler yaratma ve örgütün yeni görev ve hedeflere uyum sağlama süreciyle eşdeğer anlamlarla ifade edilmektedir (Zel, 2001: 151).

Örgütsel gelişmenin sağlanmasında, örgüt üyeleri arasında güven ve destek düzeyini artırmak, kişisel istek ve doyum düzeyini artırmak, bireye önemli olduğunu hissettirmek vb. dönüşümcü liderin, birey düzeyinde ilgi özelliği ile karşılanabilmektedir. Örgütte, bireyin önemini farkında olan dönüşümcü liderler, izleyenlerine bunu hissettirerek, örgütsel gelişimin sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Örgütsel gelişme bilinçli, planlı ve devamlı bir süreçtir. Bu süreç, kişi ve grupların düşünce ve davranışlarını değerlendirmelerini, özgürlük ve özgürlüklerini geliştirerek kendi çalışma örgütlerine yeniden yönelmelerini içerir (Şimşek vd., 2003: 351). Bu sürecin, neyi nasıl yaptığını bilen bir dönüşümcü lider önderliğinde gerçekleştirilmesi, örgüt içindeki kişi ve grupların yönlendirilmeleri ve onlara güven kazandırabilmek açısından önem arz etmektedir. Dönüşümcü liderin izleyenleri üzerindeki entelektüel uyarım özelliği, bu sürecin daha başarılı olarak gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır.

Örgütlerde hiyerarşik ve otokratik temellere dayanan ilişkilerden çok, bilgisel, kişisel ve manevi özelliklerden oluşan doğal yetki ve karşılıklı fikir alışverişi sonucu problem çözme ve karar verme süreçleri, örgütsel gelişmenin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlerin, idealleştirilmiş etki özellikleri ya da karizmaları, bu değişim sürecinde izleyenleri açısından önemli bir etki doğurmaktadır.

Örgütsel gelişmenin amaçlarından olan, örgütlerde iletişim sistemlerini geliştirerek çalışanların karar ve faaliyetlere katılmasını sağlamak, bireye önemini hissettirerek, onun daha çok güdülenmesini sağlamak, işbirliği eksikliklerini gidermek; dönüşümcü liderin, entelektüel uyarım özelliğinden kaynaklanan bir sonuç olabilmektedir. Haberleşmenin yatay, dikey ve çapraz olarak etkin hale getirilmesi örgütsel gelişmeyi sağlayan araçlardandır.

Örgütsel gelişmenin temel amaçlarından biri, kişinin kendi kendine kontrol etme ve yönlendirme kabiliyetlerini geliştirmektir (Şimşek vd., 2003: 353). Örgüt içinde bu kabiliyetleri geliştirmek için değişime öncülük edebilecek ve insanları yönlendirebilecek etkin bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Burada dönüşümcü liderin idealleştirilmiş etki özelliği, insanları bu değişime inandırması aşamasında önemlidir.

Örgüt içinde sinerjinin artırılması, örgütün misyonu ve vizyonu hakkında çalışanların bilgilendirilmesi ve bireyin kendisini örgütün önemli bir parçası olarak hissedebilmesinin sağlanması, takım ruhunun aşılması gibi yollarla çalışanların motive edilmesi, dönüşümcü liderlerin ilham verici motivasyon özellikleri ile örtüşmektedir. Dönüşümcü lider, sık sık ortaya çıkan problemlere sinerjistik çözümler bularak, örgüt içinde açık bir problem çözme iklimini oluşturabilir (Şimşek vd., 2003: 353).

Sonuç olarak; örgütsel gelişmenin amaçları çerçevesinde, dönüşümcü liderlerin özellikleri değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlerin örgütlerde gelişmenin yaratılmasında bir katalizör oldukları ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü liderler örgütlerine işleri alışagelmiş geleneksel şekilde yapma ve görme yollarını bırakmalarını öğretmektedirler (Eraslan, 2002: 7).

#### **4. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR VE SONUÇLARI**

Bu bölümde dönüşümcü liderlik konusunun günümüze gelene değin, ne süreçlerden geçtiği incelenerek, araştırmalarda örgütsel gelişmenin sağlanmasındaki rolüne yapılan vurgulara değinilmeye çalışılacaktır.

Dönüşümcü liderlik kavramı, yönetim yazınına 1980'li yıllardan girmiş olsa da, konu ile ilgili gerek ulusal yazında gerekse uluslar arası yazında birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar dönüşümcü liderlik ve etkileri üzerinde yaptıkları araştırmaların yanı sıra farklı sektörlerde dönüşümcü liderlik uygulamalarına yönelik araştırmalar da yapmışlardır.

Yapılan araştırmaların bir kısmı, dönüşümcü liderlik özellikleri ve kavramsal analizine yönelik çalışmalardan oluşmaktadır. Yammarino, Spangler ve William (1998), dönüşümcü lider ile ödüle bağlı liderlik kavramlarını tartışmışlardır. Yine Bass, Waldman, Avolio ve Bebb (1987), tarafından yapılan bir araştırmada, dönüşümcü liderlerin örgüt içerisinde diğer yöneticileri de etkiledikleri ve dönüşümcü liderin niteliklerine yakın davranışlar sergilediklerine ilişkin sonuçlar elde etmişlerdir. Bass ve Avolio (1993), dönüşümcü liderlerin, örgüt kültürünü yapılandırılmasında önemli rolleri olduğunu savunmuşlar ve örgütlere vizyon kazandırılmasında etkin rol oynadıklarını ileri sürmüşlerdir. Pawar ve Eastman (1997), Hinkin ve Tracey (1999) ve Conger (1999) dönüşümcü liderlik tarzı özellikleri olan ilham verici motivasyon, birey düzeyinde ilgi ve entelektüel uyarım yeteneklerinden söz ettikten sonra diğer bir özellik olan karizma ve idealleştirilmiş etki üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bass ve Steidlmeier (1999), dönüşümcü lider davranışlarının, etik, karakteristik boyutlarına değinmişlerdir. Birçok araştırmacının aksine dönüşümcü liderlerin ahlaki yönlerinin eksik olduğu tezinin eksik yönlerinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Popper ve Zakkai (1994), Boas (1999), Hunt ve Conger (1999), etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki farkları tartışmışlar; Popper, Mayseless ve Castelnova (2000) dönüşümcü liderlik sürecinin gelişiminden, Kelloway, Barling ve Helleur (2000) dönüşümcü liderin eğitim ve geri besleme yaratma özelliklerinden, Sarros ve Santora (2001), etkileşimci ve dönüşümcü lideri birbirinden ayıran noktalardan, Pawar (2003), dönüşümcü liderlik araştırmalarının yoğunlaştığı konulardan, Kelloway ve diğerleri (2003), ise öğrencilerin dönüşümcü lider hakkında yaklaşımlarına değinmişler ve bu çalışmada uygulamalı bir araştırma yürütmüşlerdir. Stone, Russel ve Patterson (2004), farklı liderlik tiplerinin odaklandığı farklı alanlara dikkat çekmişler; Krishnan (2004), ve Charbonneau (2004), dönüşümcü liderin izleyenleri etkileme stratejilerinden ve taktiklerinden, Krishnan (2005), ise dönüşümcü liderlik davranışları ile bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçları arasındaki bir ilişkinin varlığından söz etmişlerdir. Krishnan bu çalışmasında, dönüşümcü liderlerin aynı zamanda örgüt kültürünü değiştirdikleri konusunda açıklamalar yapmıştır. Yammarino ve Dubinsky (1994) ile Alimo ve Alban (2001), “Çok Yönlü Liderlik” anketi ve geçerliliği ile ilgili uygulamalı araştırmalar yürütmüşlerdir. Behlin ve McFillen (1996), tarafından yapılan çalışmada karizmatik ve dönüşümcü liderlikle ilgili bir model geliştirilmiştir.

Wilson (2000) yaptığı araştırmada, cinsiyetin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerine yönelik olarak Bangladeş’te bir uygulama yapmış ve kadın yöneticilerin liderlik konusunda daha başarılı oldukları sonucuna varmıştır. Jabnoun ve Rasasi (2005) tarafından Birleşik Arap Emirlikleri hastanelerinde hizmet kalitesi ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Lim (1997) tarafından yürütülmüş olan çalışmada ise, İngiltere yönetim kültürü açısından dönüşümcü liderlik konusunda uygulamalı bir araştırma yürütülmüş ve yöneticilerin örgüt içerisinde dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan kişilere olumlu yaklaşımları sonucuna varmışlardır.

Araştırmacıların üzerinde önemle durdukları konulardan bir diğeri de duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik ilişkisidir. Araştırmacılar, duygusal zekânın performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Duckett ve Macfarlane (2003) etkili liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini savunmuşlar ve duygusal zekânın, dönüşümcü liderlerde rastlanan ortak bir özellik olduğunu belirtmişlerdir. Sivanathan ve Fekken (2002), duygusal zekâları yüksek olan kişilerin daha etkin liderler olduğunu fakat duygusal zekâ ile performans arasında bir ilişkinin olmadığını ileri sürmüşlerdir. Barling, Slater ve Kelloway (2000) ise bu konuda uygulamalı bir araştırma yürütmüşler ve sonuçta dönüşümcü liderlerin, genellikle duygusal zekaları yüksek liderler olduklarını fakat etkileşimci liderlerde böyle bir özellik tespit edilemediğini belirtmişlerdir.

Öte yandan bu çalışmanın ilgi alanına giren, dönüşümcü liderin örgütsel gelişme üzerindeki etkilerinin incelendiği bazı araştırmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, Reid (1990), değişimi ve çatışmayı yönetme açısından dönüşümcü liderlerin gerekliliğini savunmuşlardır. Coad ve Berry (1995) tarafından yapılan çalışmada, performansın artırılması ve öğrenmenin sağlanmasında dönüşümcü liderin etkileri incelenmiştir. Masi ve Cooke (2000) dönüşümcü liderliğin, astların motivasyonları ve verimlilikleri üzerindeki etkilerinden; Eisenbach, Watson ve Pillai'nin (1999) çalışmalarında, örgüt içinde yeni bir sistemin oluşturulmasında yeni hedeflerin belirlenmesinde ve yönetim süreçlerinin değişiminde, dönüşümcü liderliğin öneminden söz edilmektedir. Bolat ve Seymen (2003), iş etiğinin örgütlerde yerleştirilmesinde dönüşümcü liderliğin etkileri üzerinde yoğunlaşırken; Özaralli (2003) personel güçlendirme ve takım etkinliği üzerinde dönüşümcü liderin etkileri üzerinde çalışmıştır. Yine Dionne, Yammarino, Atwater ve Spangler (2004), dönüşümcü liderliğin örgüt üzerindeki ve takım performansına etkilerine yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu çalışmada araştırmacılar, dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel yapıda, takım çalışması fikrinin oluşmasına ve güçlendirilmiş takım ilişkilerine yol açtığını belirtmişlerdir.

Diğer bazı araştırmacılar, Simons (1999), Kent, Crofts ve Aziz (2001), Odom ve Gren (2003) ve Tickle, Brownlee ve Nailon (2005) ise liderlik davranışları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Davranışsal bütünlüğün dönüşümcü liderler açısından önemi, dönüşümcü liderin etik davranışları ve dönüşümcü liderin davranışlarının örgüt üzerindeki etkileri bu çalışmalarda değerlendirilmiştir.

Bu araştırmaların sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlerin örgütlerde gelişimin sağlanması için önemli roller üstlendikleri görülmektedir. Güdüleyici araçların düzenlenmesi, iş zenginleştirme, iş tasarımlarının reorganizasyonu, iş rotasyonu gibi alanlarda örgütün performansını doğrudan etkiledikleri anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlerin örgütlerde duyarlılık eğitimi alanında farklılıklar yarattıkları ve sağlanan motivasyon sayesinde örgütsel gelişme üzerinde olumlu sonuçlar ortaya çıktığı söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik halen üzerinde çalışmaların yürütüldüğü bir liderlik tarzıdır. Daha önce yürütülmüş olan çalışmalarda genellikle dönüşümcü liderliğin farklı özellikleriyle diğer liderlik tiplerinden ayrılan nitelikleri ve bazı yönetsel kavramlarla dönüşümcü liderliğin ilişkileri sıkça incelenmiştir. Bu çalışmada ise bir bütün olarak örgütsel gelişmenin sağlanabilmesi açısından dönüşümcü liderlerin

temel özellikleri irdelenmiştir. Çalışmada dönüşümcü liderlerin örgüt içerisinde baskın bir karaktere sahip olduğu ve taşıdıkları özellikler itibariyle bir bütün olarak örgütün performansını arttırabilecek özellikler sergiledikleri ortaya çıkmaktadır.

## 5. SONUÇ

Örgütler çevrelerinde meydana gelen değişimlerden etkilenmektedirler. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz koşullarında, örgütlerin başarılı olabilmeleri, iç ve dış çevrelerinde yaşanan bu değişimleri sürekli olarak takip etmeleri gerekmektedir. Öte yandan, sadece değişimleri takip etmek yeterli olmayacak aynı zamanda değişimlerle birlikte örgütü geliştirmeleri de gerekecektir. Örgütsel gelişim bir bütün olarak örgütün tüm süreçlerinin gelişmesini ifade etmektedir. Örgütsel gelişimin sağlanması birçok strateji ve tekniğin etkin olarak uygulanabilmesiyle mümkün olmaktadır. Örgütlerin değişime ayak uydurarak, gelişimlerini sağlayabilmeleri, örgüt içerisinde insanları ikna edebilecek, yönlendirebilecek ve onları destekleyecek etkin bir liderin varlığını zorunlu kılmaktadır. Dönüşümcü liderlik, özellikle 1980'li yıllardan sonra ortaya atılmış olan ve örgütlerde ihtiyaç duyulan gelişimin sağlanması açısından önemli roller üstlenebilecek bir liderlik tipidir. Dönüşümcü liderler, idealleştirilmiş etki ya da özellikleriyle örgütlerde değişimi kolaylaştırabilecek ve gelişimi sağlayabilecek nitelikler taşımaktadırlar. Dönüşümcü liderler, örgütlerde değişim ihtiyacının ortaya çıkmasından, gelişimin sağlanması sürecine kadar aktif olarak örgütü etkileyebilecek bir liderlik tarzıdır.

Dönüşümcü liderler izleyenleri üzerinde olumlu etkiler yaratarak onları örgüt hedefleri konusunda motive edebilecek liderlerdir. Çalışanların örgütün amaçlarını benimsemeleri ve kendi kişisel amaçları ile örgüt amaçlarını birleştirmeleri bir bütün olarak örgütün gelişmesine olanak tanımaktadır. Örgütsel gelişimin amaçları arasında, çalışanların grup içerisindeki rol ve sorumluluklarını bilerek otokontrol ve inisiyatif yeteneklerini geliştirmek önemli bir yer tutmaktadır. Dönüşümcü liderin birey düzeyinde ilgi ve ilham verici motivasyon yetenekleri örgüt içi iletişimin güçlenmesini tetikleyerek çalışanların karar verebilme yeteneklerini güçlendirmektedir.

Dönüşümcü lider yeniliklere ve değişimlere sürekli açık bir özellik sergilemektedir. İç ve dış çevrede yaşanan değişimler sürekli takip edilmekte ve örgüt yapısına uygun, örgütü olumlu etkileyebileceği düşünülen değişimler çalışanların ve üst yönetimin desteği de alınarak uygulamaya konulmaktadır. Dönüşümcü liderin özellikle karizma yeteneği izleyenlerin ona güvenmeleri sonucunu doğurmaktadır. Böylelikle örgüt değişime ve yeniliklere kapalı bir özellik taşıyor olsa bile lidere olan güven değişime olumlu bakmayı sağlamakta ve değişimin yararları örgüt içerisinde benimsenmektedir. Dönüşümcü lider entelektüel uyarım özelliğiyle örgüt içerisinde rasyonel düşünmenin ve problemlere akılcı çözüm yolları geliştirebilmenin oturtulmasına gayret göstermektedir. Bu özelliklerin örgüte kazandırılması ise hem çatışmaların azaltılmasına olanak tanıyacak hem de etkinliğin artırılmasını sağlayacaktır.

Dönüşüm ani kararlar neticesinde örgütün temel yapısı üzerinde yapılacak değişiklikleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Yerleşmiş örgüt yapıları için değişimin ani olması beklenemez. Ancak çoğu zaman kötü giden gidişata ani çözümler bulunması gerekmektedir. Bu doğrultuda her lider veya yönetici ani değişimleri göze alamamaktadır. Bu dönüşümün sağlanabilmesi radikal kararlar alabilen liderler sayesinde mümkün olmaktadır. Her lider bu radikal kararları almayı ve örgütün yapısını tamamıyla değiştirmeyi göze alamamaktadır. Dönüşümün her zaman başarılı olacağına ilişkin bir garanti mevcut değildir. Bu durumda bazı lider ve yöneticiler, eskisinden daha kötü olabileceği endişesi ile köklü dönüşümlerden çekinmektedirler.

Dönüşümün köklü olabilmesi için en önemli faktörlerden biri örgüt içerisinde dönüşüme gösterilecek tepkinin azaltılması ile mümkün olacaktır. Tepki gösterilmesi veya örgütün değişimi kabullenememesi, iş performansına yansıtacağından hareketle, başarıyı tehlikeye atabilecek bir risk oluşturmaktadır. Oysa örgütün bir bütün olarak kabulleneceği ve inanacağı değişim, sonuçların da başarılı olacağı bir dönüşümü ortaya çıkaracaktır.

Burada dönüşümcü liderliğin özelliklerinden, entelektüel uyarım ve birey düzeyinde ilgi faktörleri ön plana çıkmaktadır. Örgütün içerisinde mevcut olan enerjinin açığa çıkarılması için bu özelliklerin kullanılması gerekmektedir. Ancak bunu sağlamak herkes için ve her durumda mümkün olmamaktadır. Lider olmanın ötesinde, liderliğin karizma ve çalışana özel ilgi göstererek, motivasyonlarının sağlanması ve böylelikle çalışanların uyarılarak, örgütün gelişmesine katkı sağlamaları mümkün olacaktır.

Dönüşümcü liderlik niteliği gösteren kişilerin örgüt içerisinde kendilerini ön plana çıkaran karakteristik özellikler gösterdikleri belirlenmiştir. Bu kişilerin örgüt yönetimi tarafından, mevcut özelliklerini koruyabilmeleri için önlemler alınmalıdır. Dönüşümcü liderlere verilecek inisiyatifler arttırılmalı, yetki alanları genişletilerek, liderlik özelliklerini örgütün ilgili alanlarına yaymaları sağlanmalıdır.

Gelişimin örgütsel amaçları çerçevesinde dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirildiğinde aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlerin sahip oldukları temel özellikleri vasıtasıyla, örgütün bütün süreçlerini yeniden düzenleyebilmesine yardımcı olabilecek, kısaca örgütün gelişimini gerçekleştirebilecek liderler oldukları açıkça görülmektedir.



## KAYNAKÇA

Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000). Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 6: 1-12.

Acuner, T. (2002). Lider Doğulur Mu, Olunur Mu?. *Standart Dergisi*, 41 (485): 63-66.

Akdemir, A. (1997). Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt: 1: 142-148.

Arıcıoğlu, M. A. (2002). Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4: 26-42.

Arıkan, S. (2001). Yöneticilerin Mevcut Liderlik Davranışları ile Astların Bekledikleri Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2): 311-332.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72: 441-462.

Bakan, İ. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulamaları*. Ankara: Pergama Yayıncılık.

Barling, J., Slater, F. ve Kelloway, E. K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal*. 21 (3): 157-161.

Bass, B. M. (1997). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. 17 (3): 19-28.

Bass, B. M. (1999). On The Taming Of Carisma: A Reply To Janice Beyer. *Leadership Quarterly*. 10 (4): 541-553.

Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. ve Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and The Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*. 12 (1): 73-87.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. 17 (1): 112-121.

Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour. *Leadership Quarterly*. 10 (2): 181-216.

Behling, O. ve Mcfillen, J. M. (1996). A Syncretical Model of Charisma Transformational Leadership. *Group & Organization Management*. 21 (2): 163-192.

Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6 (9): 59–85.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. Genişletilmiş Beşinci Baskı, İzmir: Barış Yayınları.

Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt: 1: 133-141.

Carros, J. C. ve Santora, J. C. (2001). The Transformational-Transactional Leadership Model in Practise. *Leadership&Organization Development Journal*, 22 (8): 383-393.

Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt: 2: 314-321.

Charbonneau, D. (2005). Influence Tactics and Perceptions of Transformational Leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7): 565-576.

Coad, A. F. ve Berry, A. J. (1998). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (3): 164-172.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10 (2): 145-170.

Dione, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. ve Spangler, W. D. (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organization Change Management*. 17 (2): 177-193.

Duckett, H. ve Macfarlane, E. (2003). Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (6): 309-317.

Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in The Context of Organizational Change. *Journal Of Organizational Change*, 12 (2): 80-88.

Elma, C. ve Demir, K. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Eraslan, L. (2002). Liderlikte Post-Modern Bir Pradigma: Dönüşümcü Liderlik, <http://www.insanbilimleri.com> (10.12.2005).

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Genişletilmiş Beşinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Model İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3-4): 163-184.

Gürsel, M., İzgar, H., Altınok, V., Kesici, Ş., Bozgeyikli, H., Sürücü, A. ve Negiş, A. (2003), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya, Eğitim Kitabevi.

Hacker, S. K. (2005). Dönüşüm Liderliği. *Standart Dergisi*, 44 (521): 71-77.

Hartog, D., Deanne N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A. ve Dorfman, P. W. (1999). Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic / Transformational Leadership Universally Endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10 (2): 219-257.

Hartog, D., Deanne, N., Van M. J. J. ve Kopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: an Analysis of The MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 19-34.

Hickman, G. R. (1997). Transforming Organizations to Transform Society. *Kellogg Leadership Studies Project Working Papers*, <http://www.academy.umd.edu/Resources/AcademyPublicationsPDF/KLSP/TransformationalLeadership/TransformSociety/TransformSociety.pdf> (31.03.2008).

Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B. (1999). The Relevance of Charisma For Transformational Leadership In Stable Organization. *Journal of Organization Change Management*, 12 (2): 105-119.

Hunt, J. G. J. ve Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future (Part II). *Leadership Quarterly*, 10 (3): 331-334.

İncir, G. (2001). Motivasyonu Uyarıcı Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?. *Verimlilik Dergisi*, 2: 31-46.

Jabnoun, N. ve Rasasi, A. J. A. (2005). Transformational Leadership and Service Quality in UAE Hospitals. *Managing Service Quality*, 15 (1): 70-81.

Karakaya, T. (2005). Örgütlerde Dönüşümcü Liderliğin Astların Motivasyonu Üzerine Etkileri ile İlgili Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Karicioğlu, F. ve Timuroğlu, M. K. (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (1-2): 319-338.

Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Kelloway, E. K., Barling, J. ve Helleur, J. (2000). Enhancing Transformational Leadership: The Roles of Training and Feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (3): 145-149.

Kelloway, E. K., Barling, J. K., Elizabeth, C. J. ve Gatlen, B. (2003). Remote Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (3): 163-171.

Kent, T. W., Crotts, J. C. ve Azziz, A. (2001). Four Factors of Transformational Leadership Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (5): 221-229.

Kılınç, T. (1995). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi). *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24 (2): 151-185.

Koçak, S. ve Kirazcı, S. (1997). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt: 2: 300-305.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş Dokuzuncu Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Krışnan, V. R. (2004). Impact of Transformational Leadership on Followers' Influence Strategy. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (1): 58-72.

Krışnan, V. R. (2005). Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6): 442-457.

Lim, B. (1997). Transformational Leadership In The UK Management Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (6): 283-289.

Ması, R. J. ve Cooke, R. A. (2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1): 16-47.

Metcalf, B. A. ve Metcalfe, R. J. A. (2001). The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (1): 1-27.

Nemli, E. (2001). Duygusal Zeka ve Liderlik. *Verimlilik Dergisi*, 1: 131-138.

Nicholls, J. (1994). The "Heart, Head and Hands" of Transforming Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 15 (6): 8-15.

Odom, L. ve Gren, M. T. (2003). Law and Ethics of Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (2): 62-69.

Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4): 207-227.

Özarallı, N. (2003). Effects of Transformational Leadership On Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (6): 335-344.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir.

Pawar, B. S. (2003). Central Conceptual Issues in Transformational Leadership Research. *Leadership & Organization, Development Journal*, 24 (7): 397-406.

Pawar, B. S. ve Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of the Contextual Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22 (1): 80-109.

Popper, M. ve Zakkai, E. (1994). Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their Predominance. *Leadership & Organization Development Journal*, 15 (6): 3-7.

Popper, M., Mayseless, O. Ve Castelnova, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment. *Leadership Quarterly*, 11 (2): 267-291.

Reid, M. F. (1991). In Search of Transformational Leadership: Managing Conflict and Change. *Public Administration Review*, 51 (4): 366-367.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Basım Yayın.

Seltzer, J. ve Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16 (4): 693-703.

Shamir, B. (1999). Taming Charisma For Beter Understanding and Greater Usefulness: A Response to Beyer. *Leadership Quarterly*, 10 (4): 555-563.

Simons, T. L. (1999). Behavioral Integrity as a Critical Ingredient For Transformational Leadership. *Journal of Organization Change Management*, 12 (2): 89-104.

Sivanathan, N. ve Fekken, G. C. (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. *Leadership & Organization, Development Journal*, 23 (4): 198-204.

Stone, G., Russell, R. F. ve Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4): 349-361.

Şahin, İ. ve Erigüç, G. (2001). SSK Hastaneleri Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarının Yönetim Gözeneği Yaklaşımına Göre Belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi*, 4: 139-160.

Şimşek, H. ve Aytemiz, D. (1997). Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetimsel Liderler ve Dönüştürücü Liderler. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Cilt: 2: 473-481.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Genişletilmiş Üçüncü Baskı, Konya: Adım Matbaacılık.

Tavmergen, İ. P. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tekarslan, E., Kılınc, T., Şencan, H. ve Baysala, C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Tickle, E. L., Brownlee, J. ve Nailon, D. (2005). Personal Epistemological Beliefs and Transformational Leadership Behaviours. *Journal of Management Development*, 24 (8): 706-719.

Tracey, J. B. ve Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?. *Group & Organization Management*, 23 (3): 220-236.

Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*: 587-601.

Wilson, P. A. (2000). Women Civil Servants and Transformational Leadership in Bangladesh. *Equal Opportunities International*, 19 (5): 23-31.

Yammarino, F. ve Spangler, W. D. (1998). Transformational and Contingent Rewards Leadership: Individual, Dyad, and Group Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*, 9 (1): 27-55.

Yammarino, F. J. ve Dubinsky, A. J. (1994). Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions. *Personel Psychology*, 47: 787-811.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10 (2): 285-305.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.