

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞININ YARATICILIĞA VE YENİLİĞE ETKİSİ*



Kafkas Üniversitesi İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Cilt 4, Sayı 5, 2013
ISSN : 1309 - 4289

Fatih KARCIOĞLU

Prof. Dr.,

Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi, İşletme
Bölümü

fkarcil@hotmail.com

Erdoğan KAYGIN

Yrd. Doç. Dr.,

Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

erdogankaygin@hotmail.com

ÖZET | Bu çalışmada dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisini açıklamak amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmada, yaratıcılığa, yeniliğe, dönüşümlerle ilişkili olan dönüştürücü liderlere ve yaratıcılık ile yeniliğin dönüştürücü liderlikle olan ilişkisine değinilmiştir. Çalışmada yaratıcı düşüncenin ve yenilik faaliyetinin dönüştürücü liderlik anlayışıyla desteklenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, yenilik, dönüştürücü liderlik

* Bu çalışma Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU danışmanlığındaki “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı- Bir Uygulama” adlı doktora çalışmasından türetilmiştir.



Makaleyi çevrimiçi görüntülemek için QR
Kodu okutunuz.

Atıfda bulunmak için... | KARCIOĞLU, F., KAYGIN, E. (2013). “Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa Ve Yeniliğe Etkisi”. KAU İIBF Dergisi, 4(5), 99-111.

THE EFFECT OF UNDERSTANDING OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON CREATIVITY AND INNOVATION



Kafkas University Journal of
Economics and Administrative
Sciences Faculty
Vol. 4, Issue 5, 2013
ISSN : 1309 - 4289

Fatih KARCIOĞLU

Prof. Dr.,

Atatürk University, Faculty of
Economics and Administrative
Sciences, Department of Business

fkarcil@hotmail.com

Erdoğan KAYGIN

Asst. Prof. Dr.,

Kafkas University, Faculty of
Economics and Administrative
Sciences, Department of Business

erdogankaygin@hotmail.com

ABSTRACT | In this study, investigation of the effect of understanding of transformational leadership on creativity and innovation was aimed. In this sense, creativity, innovation, transformational leaders involved in transformations and the relation of creativity or innovation with transformational leadership were considered. At present study, the supportive need for creative thinking and innovational activity by understanding of transformational leadership was emphasized.

Keywords: Creativity, innovation, transformational leadership



Scan QR Code to see this article online

Cite this paper | KARCIOĞLU, F., KAYGIN, E. (2013). "The Effect of Understanding of Transformational Leadership on Creativity and Innovation". KAU İİBF Dergisi, 4(5), 99-111.

1. GİRİŞ

Küresel rekabet, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, yaratıcılığın ve yeniliğin önemini arttırmıştır. Günümüzde işletmeler müşterilerine farklılıklar ve değer yaratmak için yaratıcılık ve yenilik faaliyetinde bulunurlar. Bu faaliyetler, işletmelerin müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaları ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaları için yapmaları gereken zorunlu faaliyetlerdir. Farklı ve faydalı fikirlerin ortaya konulması şeklinde ifade edilen “yaratıcılık”; farklı ve yeni olan fikirlerin uygulamaya geçirilmesi şeklinde ifade edilen “yenilik” faaliyeti sonucunda değişimler ve dönüşümler meydana gelir.

Çalkantılı çevre koşullarında faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmelerin bazıları dönüşüm sürecinde başarılı olurken bazıları başarı gösterememektedir. Bu bağlamda, işletmeleri; gerekli dönüşümleri yaparak ve bunlara yön vererek, çevredeki fırsatları değerlendirmek suretiyle yoluna devam eden işletmelerle; gerekli dönüşümleri yapamayarak faaliyetlerine son vermek durumunda kalan işletmeler şeklinde bir ayırıma tabi tutmak yanlış olmayacaktır. Dönüşümlerin yaşandığı küresel rekabet şartlarında faaliyet gösteren işletmelerin, çevresel şartlara uyum sağlaması ve başarılı olmaları liderlik anlayışıyla sağlanabilir.

İşletmelerin, gerekli dönüşümleri sağlayarak amaçlarına ulaşabileceği düşüncesi, dönüşümleri gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik anlayışı olan dönüştürücü liderliği ön plana çıkarmaktadır. Günümüzün hızla değişen çevre şartlarında rekabet ederken köklü değişimleri gerçekleştirmek ve bunun sonucunda ayakta kalmak başarılması zor bir durumdur. Bu zor durumda başarılı olmak, köklü değişimlerin yönlendirici gücü olan dönüştürücü liderlik uygulamalarıyla mümkündür. Dönüştürücü liderlik davranışlarının çalkantılı çevre koşullarındaki olumlu sonuçları ve çağın ihtiyaçlarına uygun bir liderlik modeli olması sebebiyle hakkında birçok çalışma yapılmaktadır.

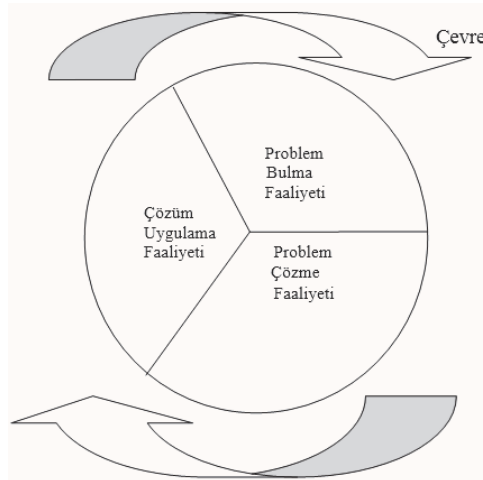
Modern bir liderlik anlayışı olan dönüştürücü liderlik; liderin takipçileriyle aralarında kurduğu psikolojik bir bağ sayesinde, takipçilerden beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlayan bir liderlik anlayışıdır. Dönüştürücü liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini dönüşümlere uğratan liderlerdir. Takipçilerinde oluşturdukları dönüşümlerle onları bir örgütsel vatandaş haline getirirler. Kendileri ile takipçileri arasında güçlü özdeşleşme sağlarlar, gelecekte paylaşılan bir vizyon yaratırlar. Takipçilerinin daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını sağlayarak dönüşümlere öncülük ederler.

Bu çalışmada işletmelerdeki yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerinin başarıyla gerçekleştirilmesinde önem arz eden dönüştürücü liderlik anlayışının etkisi açıklanmaktadır. Bu amaçla, yaratıcılığa, yeniliğe, dönüşüme, dönüştürücü liderlere ve dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılık, yeniliğe etkisine değinilmiştir.

2. YARATICILIK

Yaratıcılık; kişisel ve organizasyonel zenginliğin önemli bir unsuru olarak düşünülmektedir,

yeni ve faydalı fikirlerin üretimini ifade etmektedir, yenilik ve girişimcilik için başlama noktasını gösterir (Zampetakis vd., 2010:23), bir ürün, birey, iş, süreç ya da yetenek, süreç ve çevre arasındaki etkileşim olarak düşünülebilir (Zampetakis vd., 2010:24). Bir değer yaratacak farklı ve değerli düşüncelerin ortaya konulmasıdır. İşletmeler, daha büyük amaçlara ulaşmak veya var olan problemlerini bulmak, bunları çözmek ve çözümü uygulamaya koymak için yaratıcı düşünceden faydalanırlar. Yaratıcı düşünce problemlere ve çözümlerine yönelik olarak yeni bir bakış açısı ve yeni yöntemler geliştirmeyi sağlar. Farklılıkların ortaya konulmasında ve başarıların elde edilmesinde önemli bir unsurdur.



Şekil1. Bir Organizasyonda Yaratıcılık Faaliyeti

Kaynak: M. Basadur, "Leading Others To Think Innovatively Together: Creative Leadership", *The Leadership Quarterly*, 15, 2004, s. 107'den uyarlanmıştır.

Liderler şartlara ve çevreye uyumluluğu sağlamada organizasyonlarının öne çıkması için bilinçli alet olarak yaratıcılığı kullanabilirler (Basadur, 2004:104). Yaratıcılık organizasyonel performans için zorunluluktur, özellikle yeni ürün ve hizmeti sürekli bir şekilde üreterek rekabet etmesi gereken şirketlerin olduğu yüksek yenilikçi endüstrilerde çok önemlidir (Wu vd., 2008:588). Yaratıcılık, yeniliğin ve değer yaratma faaliyetinin temelidir. Yenilikler yoluyla bir değer yaratmak için çalışanların yaratıcılıklarını açığa çıkarmak ve bunu geliştirmek önemlidir.

3. YENİLİK

Yenilik, değer yaratımının özel bir durumudur (Fayolle, 2007:48), "değer yaratan yeni fikirleri uygulamak"tır (Leskovar-Spacapan ve Bastic, 2007:535). Mevcut durumdaki bir değişimi temsil etmek olarak görülebilir. Tamamen yeni bir şeylerin keşfi ve zaten var olan bir şeyi geliştirme gayreti olarak nitelendirilebilir (Oke vd., 2009:64). Yeni bir şeyin değişen derecesine bağlı olarak bir organizasyonel faaliyet olarak da tanımlanabilir (Oke vd., 2009:67), yeni bir ürün/hizmet, yeni bir üretim teknolojisi, yeni bir yapı veya yönetim sistemi, ya da organizasyonun çalışanları için yeni bir plan olabilir (Liao ve Wu, 2010:1097). Tidd ve meslektaşları, yeniliği, yeni bilginin yaratılması ve ticarileştirilmesini kapsayan "değişim" olarak ifade etmişlerdir. Bir fikrin

yenilik olması için ya tamamen uygulanmalıdır ya da ticarileştirilmelidir (Oke vd., 2009:67). Yenilik; organizasyonun gelişmesinde ve organizasyonu daha rekabetçi yapmadaki stratejik bir faaliyettir. Aynı zamanda, yenilik hem küresel hem de uluslar arası pazarlarda; pazara yeni ya da eşsiz bir ürün/hizmet sağlar, daha zor yenilikler için giriş engelleri yaratır, rekabet oyunu kurallarını yeniden yazan yeni değerleri yaratarak rekabet avantajı kapılarını açar (Montes vd., 2005:1159).

Çalkantılı çevre koşullarına cevap vermede, rekabetçiliği ve üstün performansı sağlamada önemli bir rol oynayan yenilikçiliği tetiklemek önemlidir (Rhee vd., 2010:68). Yenilikçilik, bir şirketin rekabet avantajı sağlaması ve hayatta kalması için bir ön koşuldur. Özellikle sınırlı kaynaklara sahip küçük girişimci şirketler için hayattır (Rhee vd., 2010:67). Bazı araştırmacılar yeniliği ürün ve süreç yeniliği gibi iki temel kategoriye ayırırlar. Ürün yeniliği bir girişimin veya organizasyonun çıktılarındaki başarılı değişimlerdir ve mal ya da hizmette olabilir. Süreç yeniliği hem teknolojik yenilikler olabilir hem de organizasyondaki değişimler olabilir (Nybakk ve Hansen, 2008:474). Ürün yeniliği özellikle iç girişimciliğin önemli bir boyutu olarak, bugünün rekabetçi işletme çevresinde önemli bir rol oynamayı sürdürmektedir ve işletme performansının önemli bir yönlendiricisi olarak düşünülmektedir (Srivastava ve Lee, 2005:460).

4. DÖNÜŞÜMÜN ÖZELLİKLERİ VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLER

Değişim bugünün modern küresel ekonomisinde işletmelerin olağan gündemidir (Duening vd., 2010:61). Bir organizasyonun değişmesi kalplerinin ve akıllarının değişmesi hakkındadır. Organizasyonun değişmesi bireylerin duygu, düşünce ve faaliyet durumlarının değişmesidir (Shields, 2006:79). Değişim ve liderlik yakından ilişkilidir. Değişim liderlere olan ihtiyacın artmasına neden olur ve liderler değişimi sağlamaya çalışırlar (Adair, 2002:220). Değişimle ilgili olan liderlik, takipçilerin bakış açılarında, inançlarında, özelliklerinde ve motivasyonlarında dönüşümü gerçekleştirir (Parry, 1998:86).

Dönüştürücü değişim basitçe yapılması gereken bir şey değildir (Balogun ve Jenkins, 2003: 248). Dönüşüm insan aklında tasarlanır ve bir bütün olarak kurumun düşüncesine transfer edilir. Dönüşüm bir seçim sonucudur, bir amaç faaliyetidir, öncelikle birisi tarafından gerçekleştirilir, daha sonra birkaç kişi tarafından ve ondan sonra birçok kişi tarafından yapılır, sonunda radikal değişimi sağlamak için gerekli olan topluluk tarafından gerçekleştirilir (Oden, 1999:22). Organizasyonel dönüşüm, bir organizasyonun kabul edilen yerleşmiş rutinlerinin değişmesinin bir yoludur. Bu yüzden organizasyonel dönüşüm farkına varılabilen veya varılamayan canlanmayla bir organizasyondaki köklü değişimlerdir (Gartner, 2004:206) ve şirketi geçmişinden ayıran farklılaştırıcı bir olay olarak görülmektedir (Kim, 2007:446).

Başarılı dönüşüm ve yeni fikirler üç önemli alana dikkat etmekle elde edilir: İçerik, insan ve süreç. İçerik; strateji, yapı, sistem, süreç, teknoloji, ürün, hizmet, iş uygulamaları ve bunun gibi organizasyonun değişim ihtiyaçları hakkındaki şeyleri ifade eder. İnsan; davranışlar, yetenekler,

duygular, zihin yapısı, kültür, motivasyon, iletişim, sorumluluklar, ilişkiler ve politikaları kapsayan değişimin insan dinamiklerini ifade eder. Süreç; içeriğin ve insan değişiminin nasıl planlanacağını, dizayn edileceğini ve uygulanacağını gösterir. Diğer bir ifadeyle, süreç; hem içerikten ve hem de insanlardan kaynaklı sonuçları ortaya koyacak kararları ve faaliyetleri ifade eder (Anderson ve Anderson, 2010:24).

Organizasyonların iç ve dış çevrelerindeki çeşitli değişimler, onların dönüşümü için bir yönlendirici olarak hareket eder (Singh, 2008:97). Dönüştürücü liderlerin başarılı bir dönüşümü sağlamaları günümüz dönüşümlerinin özelliklerini bilmeleriyle yakından ilgilidir. Bu bağlamda günümüz dönüşüm özellikleriyle ilgili olarak şunları ifade edebiliriz: Dönüşüm, çok köklü bir değişimi ifade etmektedir. Örgütsel gelişme alanında söz sahibi bir araştırmacı ve uygulamacı olan Richard Bechar'da göre dönüşüm, kendisini diğer değişim türlerinden ayıran bir takım özelliklere sahiptir. Bechar'da göre her şeyden önce dönüşüm, işletme içerisindeki mevcut durumun meydana gelen dış değişimlere ayak uydurmasını sağlamak amacıyla ayarlanması ya da onda bir takım değişikliklerin yapılmasından öte, işletmenin şekil, yapı ve doğasında çok köklü ve ani bir takım değişiklikleri içermektedir. Dönüşümün ikinci özelliği değişim gerekliliğinin işletme içerisindeki güç ya da olgulardan çok, işletme dışı güç ya da olgulardan, bir başka ifade ile dış çevrede meydana gelen gelişmelerden kaynaklanmasıdır. Dönüşümün üçüncü özelliği, söz konusu değişimin yüzeysel değil, derin ve her tarafa yayılan bir değişim olmasıdır. Dönüşümde, meydana gelen değişimler işletmenin her bölümünü ve düzeyini kapsar. Adem-i merkezîyetçilik, örgütsel küçülme ve coğrafi konum yenileme gibi faaliyetlerin hepsi yapısal ilişkileri derinden etkileyen dönüşüm örnekleridir. Son olarak dönüşüm, bütünüyle farklı ve hatta yeni bir takım davranışları gerektirir. İşletme çalışanlarının mevcut davranışları ve tutumlarını küçük çaplı bir takım değişikliklerle korumaları, dönüşümün gereklerini karşılamada yeterli olmaz. Dolayısıyla örgütsel dönüşüm, işletmenin bir bütün olarak yeni ve farklı eylemleri gerçekleştirmesini zorunlu kılar (İşcan, 2002: 110-111). Dönüştürücü değişim bugün organizasyonların karşılaştığı en karmaşık olan değişimdir ve en az anlaşılır olanıdır. Bu değişim, başarılı bir şekilde meydana geldiği zaman olağanüstü bir ilerleme veya buluş sonuçları elde edilmesine vesile olabilir. Başarısız bir şekilde gerçekleştiği zaman organizasyonun tamamında bozulmalarına neden olabilir. Dönüşüm, liderler için en zorlu ve fırsatlarla dolu olan, potansiyel olarak tatmin edici girişimlerden birisidir (Anderson ve Anderson, 2010:59). Dönüşüm stratejinin, yapının, sistemlerin, süreçlerin radikal bir değişimidir, her zaman başarılı bir şekilde uygulamak ve sürdürmek için kültürün, davranışın, zihin yapısının değişimini (Anderson ve Anderson, 2010:60) gerekli kılmakta ve hayati önem arz etmektedir.

Dönüştürücü liderler, yaptıkları dönüşümlerle organizasyonlarını geçmişlerinden farklı kılarlar. Dönüşümleri başarıyla gerçekleştirmek için karizmalarını kullanırlar, takipçilerine bireysel ilgi gösterirler. Takipçilerinin farklı düşüncelerini ve yenilikçi yönlerinin gelişmesini sağlamak için entelektüel teşvikte bulunurlar ve takipçilerinin amaçlara doğru hareket etmelerini

sağlamak için onlara ilham verirler. Dönüştürücü liderler; stratejik düşünce yapısına sahip olan, çalışanlarına değer veren, risk alabilen, proaktif davranabilen, iyimser ve kararlı olan, içsel kontrol odağına sahip, belirsizliğe karşı tolerans gösterebilen liderlerdir.

Dönüştürücü liderler değişim ihtiyacını tanımlarlar (Keegan ve Den Hartog, 2004:609). Değişim ihtiyacı için gerekli çabayı göstererek takipçilerini ikna ederler, değişimi gerçekleştirirler ve değişimi sürekli kılmak adına değişimi kurumsallaştırırlar. Bu sayede organizasyon köklü bir şekilde değişir.

Dönüştürücü liderler, takipçilerini motive etmek ve ilham vermek için geleceğin vizyonunu yaratan karizmatik liderlerdir (Handsome, 2009:37). Gelecekte istedikleri konumda olmak için takipçilerini heyecanlandıracak ve onları harekete geçirecek bir vizyon oluştururlar. Dönüştürücü liderlerin oluşturdukları vizyonların birtakım özellikleri vardır. Girişimsel vizyonların en önemli özellikleri takipçilere ilham verme, yenilikçi olma, iyimser ve risk alma gibi birtakım özelliklerdir. Vizyonun işletmenin bütününde benimsenmesi, dönüştürücü liderin vizyon yaratırken takipçilerini de işin içine katmasıyla sağlanabilir. Bu durum, arzulanan gelecek için daha istekli olan, işletmeyle özdeşleşen ve sorumluluk almaktan çekinmeyen çalışanların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Dönüştürücü liderlik önemli değişimleri meydana getiren “yüksek düzey” amaçlara ulaşmak için liderlerin ve takipçilerin gayretlerini düzenlemesi sayesinde katılımcı bir süreçtir (Ensley vd., 2006:250). Dönüştürücü liderliğin önemi, gerekli dönüşümleri yapmasından ve çevre şartlarına cevap verebilme özelliğinden ileri gelmektedir. Değişim ve dönüşümler örgütler için bir yaşam yolu olmaktadır. Günümüzde sürekli olarak değişen çevre koşulları, işletmeleri başarıya taşıyacak ve dönüşümleri başarıyla gerçekleştirebilecek olan dönüştürücü liderlere olan ihtiyacı daha fazla hissettirmektedir.

5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞININ YARATICILIĞA ETKİSİ

Bir şirketin yaratıcılığı rekabet avantajının bir kaynağı olarak düşünülür (McAdam ve McClelland, 2002:113). Yaratıcılık sadece çoklu alternatifleri üretmeyi ve değişime açık olmayı içermez, aynı zamanda görünmeyen olanakları ve yenilik kullanımını ortaya çıkarmayı da gerekli kılar (Brockner vd., 2004:209). Yaratıcılık, yaratıcı sürecin dört temel aşamaya sahip olduğunu ve her bir aşamanın usulüne uygun gerçekleşmesinin gerekli olduğunu düşünmek sayesinde geliştirilebilir. Bu aşamalar: Hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve gerçekleştirilmedir (Thomas, 2004:61). Dönüştürücü liderler sahip oldukları özellikler sayesinde bu sürecin başarıyla sonuçlanmasını sağlamaya çalışırlar.

Çeşitli nedenler dönüştürücü liderliğin çalışanların yaratıcılığını ve yeniliğini artırabileceği beklentisini desteklemektedir. Öncelikle, dönüştürücü liderler arzulanan performans için takipçilerin kişisel değer sistemlerini etkilemek yoluyla sözleşmeden doğan anlaşmaların ötesine geçerler. İkincisi dönüştürücü liderler entelektüel teşvik sağlamayla “gruptan farklı” düşünmek,

üretkenlik ve keşfedici düşünme süreçleri için takipçilerini cesaretlendirirler. Yeni durumlarla eski problemleri düşünmede takipçilerini harekete geçirirler ve takipçilerinin kendi değerlerini, geleneklerini ve inançlarını değerlendirmede onları cesaretlendirirler. Takipçilerden yüksek başarılar beklemek ve onlara özgüven oluşturmak yoluyla uzun dönemli amaçlara, misyonlara ve vizyonlara bağlılıklar oluşturmaya, kısa dönemli amaçlara odaklanmaları değiştirmeye, hızlı çözümleri, uzun dönemli amaçları geliştirmeye de yardım ederler (Jung vd., 2003:528-529).

Dönüştürücü liderler yaratıcı sürecin temel yönlendiricisi olan değişimi ya da dönüşümü ararlar. Bir lider entelektüel teşvik sağladığı zaman, çalışanlar eski yollarla yapılan şeyleri ve onların varsayımlarından bazılarını tekrardan gözden geçirmeye cesaretlendirilir. Dönüştürücü liderlerin verdiği destek, cesaretlendirme, çalışanların çalkantılı bir çevreyle karşılaştıklarında bile liderin değişimi teşvik etmesine karşılık vermelerini sağlar. Liderler idealleştirerek etkilemeyi ve ilham vermeyi sağladıkları zaman, çalışanlar organizasyonel amaçları başarmak için daha sıkı çalışırlar; çünkü onlar bir rol modeli olarak böyle liderleri seyrederek (Oke vd., 2009:68). Yaratıcı problem çözme tarzlarını yönetmek, liderlere performans üzerinde önemli bir etki yapma imkânı sağlar (Basadur, 2004:103). Bir birey herhangi yeni bir fikrin temel kaynağıdır ve organizasyonel yenilik için bir temel sağlar. Bu yüzden çalışanların yaratıcı performansları organizasyonel yenilik için gerekli olan hammaddeleri sağlar. Yaratıcı çalışanlar yeni ürünler için fırsatları tanımlama eğiliminde olanlardır. Bu çalışanlar sadece problemler ve diğerlerinin birincilik fikirleri için yaratıcı çözümler meydana getirmezler aynı zamanda yeni fikirlerin uygulanması için yeterli planlar da geliştirirler. Shalley ve Gilson (2004), yaratıcı çalışanların, organizasyonel ürün, uygulamalar ya da prosedürlerle ilgili yeni ve faydalı fikirler ürettiklerini ileri sürmektedirler. Çalışanların yaratıcılıkları organizasyonel yeniliğe pozitif etki eder (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009:465).

6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞININ YENİLİĞE ETKİSİ

Yoğun rekabet baskısı, artan çevresel çalkantı ve karmaşıklık tarafından alevlenen yenilik yönetimi, çağdaş organizasyonlarda önemi gittikçe artan bir faaliyet olmaktadır (Davis, 1999:295). Organizasyonel yenilik, organizasyon içerisinde değer yaratacak mal ve hizmetlerin geliştirilmesini ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir faaliyettir. Bu faaliyetin ortaya çıkması liderlik anlayışını gerekli kılmaktadır.

Liderler tanımı gereği yenilikçidirler. Onlar diğer insanların yapamadığı veya cesaret edemediği şeyleri yaparlar; eski şeyleri yeni yaparlar. Geçmişten öğrenme yoluyla, geleceği gözlemlemekle birlikte, şimdiyi yaşarlar (Bennis, 2009:135). Liderliğin organizasyonlardaki faaliyetlerde ve yenilik sürecini beslemede önemli bir rol oynadığı kesindir. Bir organizasyonda başarılı yenilikler, organizasyon liderleri veya üst yönetim tarafından kontrol edilen önemli ve stratejik kaynakların uyumunu gerektirir. Liderler sadece yenilikçi fikirler için davranışsal bir rol modeli olarak hizmet etmezler; aynı zamanda yenilikçi faaliyetleri olumlu etkileyen özellikleri ve yenilikçi davranışları arttırmak için de hizmet ederler (Oke vd., 2009:67-68). Liderlik tarzının

özellikle yenilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu öne çıkarılmıştır (Arago'n-Correa vd., 2007:351). Yeniliği desteklemek özel bir liderlik çeşidi gerektirebilir. Bugünün işletme liderleri organizasyon içindeki yenilikçi davranışları cesaretlendirmeyi nasıl yapacağı zorluğuyla karşılaşır (Smith, 2010:64). Varsayımlara meydan okuma, risk almak ve takipçilerine ilham vermeyi içeren dönüştürücü liderlik ideal olarak yenilikler keşfetmeye uygun olmakta (Jansen vd., 2009:8) ve bu yenilikler sayesinde değer yaratabilen bir anlayış olmaktadır.

Dönüştürücü liderlik, şimdiki ve gelecekteki problemleri çözmede, risk almada ve görevleri yapmanın uygun yollarını bulma zorluğunda yenilikçi düşünce için çalışanları daha fazla cesaretlendirmeyi içerir (Menguc vd., 2007:316). Liderlerin ilham verme ve entelektüel teşviği kullanmaları organizasyonel yenilik için önemlidir. Dönüştürücü liderler organizasyonları içindeki yaratıcı fikirleri geliştirirler. Bu davranış dönüştürücü liderlerin "birincilik rolünü" gösterir. Bu liderler takipçilerini harekete geçirci bir vizyona sahiptirler. Takipçilerden beklenenlerin ötesinde iş yapma istekliliklerini arttırırlar ve işlerinde yenilikçi yaklaşımlara uyum sağlamak için onları teşvik ederler. Dönüştürücü liderler, pazar yenilikleri başarısında da pozitif bir etkiye sahiptirler. Güçlü bir yenilik vizyonu yaratan ve kendine güven ve güç duygusu ortaya koyan liderler pazar yeniliğinde başarılı olmaya çalışırlar. Bu liderler yeniliğin başarıyla gerçekleşmesini sağlamak için takipçilerini harekete geçirirler (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009:464).

Dönüştürücü liderliğin çeşitli özellikleri şirket yeniliğiyle ilgilidir. Dönüştürücü liderler, etkileşimli bir vizyona, etkili bir iletişime ve paylaşılan değerlere en üst düzeyde önem göstermeye ve yenilikçi takımlar için uygun bir çevre teşvik etme özelliğine sahiptirler. Onlar ortak organizasyonel öğrenme süreçlerini, takipçiler ve liderler arasında karşılıklı güven sağlamayı, proaktifliği ve risk almada önemli özellikleri desteklerler (Arago'n-Correa vd., 2007:351).

Yenilikçi bir süreç fikir üretiminden uygulamaya geçer (Smith, 2010:27). İşletmeler yenilik kapasitelerini geliştirmek için yenilikçi düşüncelerin açığa çıkmasını sağlamaları gerekmektedir.

Tablo 1. Yenilikçi Düşünceyi Cesaretlendirme İlkeleri

İşle ilgili varsayımları sorgulamada insanları cesaretlendirmek
Problemlere farklı bakış açılarından bakmak için insanları cesaretlendirmek
Yenilikçi fikirleri geliştirmeye zaman harcamada insanları cesaretlendirmek
Yenilikçi fikirleri kabul etmek ve ödülleri sağlamak

Kaynak: G. Yukl, ve R. Lepsinger, Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices, John Wiley, 2004, s.116'dan uyarlanmıştır.

Başarılı olmada işletmelerin bugünkü kültürü yenilikçi olmasıdır (Davis, 2010:6532). Bugünün rekabetçi avantajı yarınların ortak uygulamalarıdır. Rakibinin önünde olmayı isteyen şirketler için, onların ürün ve süreçlerindeki sürekli yenilik en iyi strateji olarak görülmektedir (Nijhof vd., 2002:675). Başarılı yenilik, bir organizasyonu ve zaruri olan beş fonksiyonu

yerine getirme yeteneğinde olan yöneticileri gerekli kılar. Bu fonksiyonlar: Yaratıcı insanları seçmek/geliştirmek, takımlarda yaratıcılığı cesaretlendirmek, takımı eğitmek, yenilik hakkında iletişimde bulunmak, yenilikteki engelleri aşmak (Thomas, 2004:64-66).

Çevre çalkantılı ve belirsiz olduğu zaman ve müşterilerin tercihleri değiştiği zaman, organizasyonel yenilik hayatta kalmak için daha önemli hale gelir (Jung vd., 2008:585). Pazar yerindeki şiddetli rekabet, küreselleşme ve son yıllardaki teknolojinin gelişmesi yüzünden yenilik ve farklılaşma her şirket için gerekli bir zorunluluk olarak düşünülmektedir. Aynı zamanda, işletmeler pazar başarısı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmede yeni fırsatlardan faydalanmak için yeni ürünlere veya süreçlere ve pazarlara ihtiyaç duyarlar (Tajeddini, 2010:221). Dönüştürücü liderlik, özellikle yenilikleri keşfetmek için uygun bir yöntemken, ayrıca yeniliği geliştirmede de önemli bir rol oynar (Jansen vd., 2009:9). Dönüştürücü lider yenilikler yapmak ve bunları geliştirmek suretiyle farklılıklar yaratabilir. İşletmelerde kullanılan teknoloji, üretim yöntemleri aynı olduğundan farklılığı yaratmak dönüştürücü liderin yenilikçi faaliyetleriyle ortaya çıkacaktır.

7. SONUÇ

Çevresel koşulların hızla değiştiği, dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, işletmelerin başarılı olmaları yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerinde bulunmalarına bağlıdır. Yaratıcılık ve yenilik, işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Bu faaliyetler işletmelerin yaşam kaynaklarıdır. Yaratıcılık sonucunda yenilikler, yenilikler sonucunda ise değişimler ve dönüşümler meydana gelmektedir. Dolayısıyla bu faaliyetler şirketin geleceğini etkileyen stratejik öneme sahip faaliyetler olmaktadır. Büyümenin, gelişmenin ve işletmenin faaliyetlerini yarınlara taşımasının unsurlarıdır. İşletme liderleri, farklı ve faydalı olabilecek fikirleri yeni ürünlere, hizmetlere, süreçlere, yönetim tekniklerine dönüştürerek değer yaratırlar.

Yaratıcı fikirlerin yeniliklere dönüşmesi, değişimi istemekle ve onu uygulamaya geçirme gayretiyle yaşam bulacaktır. Çevre koşullarının faaliyette bulunmayı zorlaştırması, belirsizlik ve risk durumunun daha da belirgin hale gelmesi işletmelerin yaratıcılığa ve yeniliğe daha çok önem vermelerini gerektirmektedir. İşletmelerin, rakiplerinin ürün ve hizmetlerine benzeyen ürün ve hizmetler üretmesi veya onların yönetim tekniklerine ve sahip oldukları süreçlere benzer uygulamalarda bulunması, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini ve başarılı olmalarını zorlaştırmaktadır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak ve başarılı olmak farklılıkların gerçekleştirilmesiyle sağlanabilir. Bu açıdan farklı fikirler geliştirmek ve bunları uygulamaya geçirmek gerekmektedir. Dönüşümlere neden olan yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri dönüştürücü liderlik anlayışıyla desteklenebilir ve geliştirilebilir.

Dönüştürücü liderlik, vizyon ilham sağlama ve rol modeli olma, entelektüel teşvik sağlamak, grup amaçlarının kabulünü gerçekleştirmek, takipçilerden yüksek başarı beklemek ve onlara bireysel ilgi göstermek gibi bir takım özellikleri içerisinde barındıran bir anlayıştır.

Bu özellikler takipçileri cesaretlendirir, onları harekete geçirir, iş yapma isteklerini artırır ve beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlar. Bu anlayış dönüşümleri gerçekleştirmeye odaklı bir anlayıştır. Dönüştürücü liderler yaratıcılığı teşvik ederek ve yeniliği destekleyerek başarı elde edebilir. Bunun için yaratıcılığı teşvik edecek ve geliştirecek bir ortam oluşturulmalı, takım çalışmasına önem verilmeli, bireylerin kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitimler verilmeli, araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verilmelidir. İşletmelerde yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri dönüştürücü liderlik tutum ve davranışlarıyla desteklendiği bir kültür oluşturulmalıdır.

8. KAYNAKÇA

- Adair, J. (2002), *Inspiring Leadership*. London: Thorogood.
- Anderson, D., Anderson, L. A. (2010), *Beyond Change Management*. USA: Pfeiffer.
- Arago'n-Correa, J. A., Garcı'a-Morales, V. J., Cordo'n-Pozo, E. (2007), "Leadership And Organizational Learning's Role On Innovation And Performance: Lessons From Spain". *Industrial Marketing Management*, 36, 349- 359.
- Balogun, J., Jenkins, M. (2003), "Re-Conceiving Change Management: A Knowledge-Based Perspective". *European Management Journal*, 21, 2, 247-257.
- Basadur, M. (2004), "Leading Others To Think Innovatively Together: Creative Leadership", *The Leadership Quarterly*, 15, 103-121.
- Bennis, W. (2009), *On Becoming A Leader*, USA: Basic Books.
- Brockner, J., Higgins, E. T., Low, M. B. (2004), "Regulatory Focus Theory And The Entrepreneurial Process", *Journal Of Business Venturing*, 19, 203-220.
- Davis, B. M. (2010), "Creativity & Innovation In Business 2010 Teaching The Application Of Design Thinking To Business", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 6532-6538.
- Davis, K. S. (1999), "Decision Criteria In The Evaluation Of Potential Intrapreneurs". *J. Eng. Technol. Manage* ([Journal of Engineering and Technology Management](#)), 16, 295-327.
- Duening, T. N., Hisrich R. D., Lechter, M. A. (2010), *Technology Entrepreneurship*, USA: Academic Press.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., Hmieleski, K. M. (2006), "The Moderating Effect Of Environmental Dynamism On The Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior And New Venture Performance", *Journal Of Business Venturing*, 21, 243-263.
- Fayolle, A. (2007), *Entrepreneurship and New Value Creation*. USA: Cambridge University Press.
- Gartner, W. B. (2004), "Achieving Critical Mass In Entrepreneurship Scholarship". Ed.: J. A. Katz, D. A. Shepherd. *Corporate Entrepreneurship: Advances In Entrepreneurship, Firm Emergence And Growth* (ss. 199-216). Netherlands: Elsevier.
- Gümüşlüoğlu, L., İlsev, A. (2009), "Transformational Leadership, Creativity, And Organizational Innovation", *Journal Of Business Research*, 62, 461-473.
- Handsome, J. D. (2009), *The Relationship Between Leadership Style And Job Satisfaction*. Unpublished

PhD Dissertation, Walden University.

- İşcan, Ö. F. (2002), *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jansen, J.P., Vera, D., Crossan, M. (2009), "Strategic Leadership For Exploration And Exploitation: The Moderating Role Of Environmental Dynamism", *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Jung, D. D., Wu, A., Chow, C. W. (2008), "Towards Understanding The Direct And Indirect Effects Of CEOs' Transformational Leadership On Firm Innovation", *The Leadership Quarterly*, 19, 582-594.
- Jung, D. I., Chow, C., Wu, A. (2003), "The Role Of Transformational Leadership In Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses And Some Preliminary Findings", *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Keegan, A. E., Den Hartog, D. N. (2004), "Transformational Leadership In A Project-Based Environment: A Comparative Study Of The Leadership Styles Of Project Managers And Line Managers", *International Journal Of Project Management*, 22, 609-617.
- Kim, D.-J. (2007), "Falls From Grace And Lessons From Failure: Daewoo And Medison", *Long Range Planning*, 40, 446-464.
- Leskovar-Spacapan, G., Bastic, M. (2007), "Differences In Organizations' Innovation Capability In Transition Economy: Internal Aspect Of The Organizations' Strategic Orientation", *Technovation*, 27, 533-546.
- Liao, S. H., Wu, C. C. (2010), "System Perspective Of Knowledge Management, Organizational Learning, And Organizational Innovation", *Expert Systems With Applications*, 37, 1096-1103.
- McAdam, R., McClelland, J. (2002), "Sources Of New Product Ideas And Creativity Practices In The UK Textile Industry", *Technovation*, 22, 113-121.
- Menguc, B., Auh, S., Shih, E. (2007), "Transformational Leadership And Market Orientation: Implications For The Implementation Of Competitive Strategies And Business Unit Performance", *Journal Of Business Research*, 60, 314-321.
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., Morales, V. G. (2005), "Influence Of Support Leadership And Teamwork Cohesion On Organizational Learning, Innovation And Performance: An Empirical Examination", *Technovation*, 25, 1159-1172.
- Nijhof, A., Krabbendam, K., Looise, J. C. (2002), "Innovation Through Exemptions: Building Upon The Existing Creativity Of Employees", *Technovation*, 22, 675-683.
- Nybakk, E., Hansen, E. (2008), "Entrepreneurial Attitude, Innovation And Performance Among Norwegian Nature-Based Tourism Enterprises", *Forest Policy And Economics*, 10, 473-479.
- Oden, H. W. (1999), *Transforming The Organization: A Social-Technical Approach*, Westport: Quorum Books.
- Oke, A., Munshi, N., Walumbwa, F. O. (2009), "The Influence Of Leadership On Innovation Processes And Activities", *Organizational Dynamics*, 38, 1, 64-72.

- Parry, K. W. (1998), "Grounded Theory And Social Process: A New Direction For Leadership Research", *Leadership Quarterly*, 9, 1, 85-105.
- Rhee, J., Park, T., Lee, D. H. (2010), "Drivers Of Innovativeness And Performance For Innovative SMEs In South Korea: Mediation Of Learning Orientation". *Technovation*, 30, 65-75.
- Shields, J. L. (2006), "Organization And Culture Change". Ed.: W. B. Rouse. *Enterprise Transformation: Understanding And Enabling Fundamental Change* (ss. 79-105). New Jersey: Wiley.
- Singh, K. (2008), "Relationship Between Learning Organization And Transformational Leadership: Banking Organizations In India", *International Journal Of Business And Management Science*, 1, 1, 97-111.
- Smith, C. L. (2010), *The Four Components Found In Innovative Organizations: An Investigation Of Malcolm Baldrige National Quality Award Winners Since 2000*, Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- Srivastava, A., Lee, H. (2005), "Predicting Order And Timing Of New Product Moves: The Role Of Top Management In Corporate Entrepreneurship", *Journal Of Business Venturing*, 20, 459-481.
- Tajeddini, K. (2010), "Effect Of Customer Orientation And Entrepreneurial Orientation On Innovativeness: Evidence From The Hotel Industry In Switzerland", *Tourism Management*, 31, 221-231.
- Thomas, N. (2004), *The John Adair Handbook Of Management And Leadership*. India: Thorogood.
- Wu, C., McMullen, J. S., Neubert, M. J., Yi, X. (2008), "The Influence Of Leader Regulatory Focus On Employee Creativity". *Journal Of Business Venturing*, 23, 587-602.
- Yukl, G., Lepsinger, R. (2004), *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, John Wiley & Sons, Inc., USA.
- Zampetakis, L. A., Bouranta, N., Moustakis, V. S. (2010), "On The Relationship Between Individual Creativity And Time Management", *Thinking Skills And Creativity*, 5, 23-32.

