# BİRİNCİ BÖLÜM

## LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, LİDERLİK VE YÖNETİCİLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI, LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

### I. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

### A ) LİDER

İnsanlar bir takım istek ve ihtiyaçların tamamını veya bir kısmını karşılayabilmek için formal veya informal bir şekilde bir gruba üye olmayı arzularlar. Çünkü insanlar, istek ve ihtiyaçlarını bir grup içinde çok daha kolay karşılayabilme imkanına sahiptirler. Bu formal veya informal grupların bir takım hedef ve beklentileri vardır. Hedeflere ulaşmak için bu grubun yönlendirilmesi ve hedefine doğru hareket ettirilmesi gerekmektedir. Hedeflere doğru yönlendirmenin etkili olup olmaması bu grubu yönlendirenin bir takım özel yeteneklere sahip olup olmamasına bağlıdır. Bu yönlendirme işini yapacak olan kişi ise liderdir. Lider kavramı her toplumda çok eskiden beri varolan, hatta insanlığın varlığı ile paralel bir kavramdır. Hegel lideri; "kendisini takip edenleri en iyi anlayan kişi" olarak tanımlayıp lidersiz bir hareketin mümkün olmayacağını belirtirken, Makyeval; "yeni bir oluşuma, yeni bir düzene liderlik yapmaktan daha zor bir durum yoktur" ifadesi ile liderin toplum için önemini vurgulamaktadırlar.[1]

Öte yandan lider; "kurumun beklenti, hedef ve amaçlarını ekibine ve onu oluşturan bireylere aktarabilen, kurum hedefleriyle birey hedeflerini uyumlaştırarak başarıya götüren kişi" olarak tanımlanabilir.[2]

Lideri; "grup üyelerini saptanan amaçlar doğrultusunda başarılı olmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi" olarak da tanımlamak mümkündür.[3]

Genel bir tanımlamayla liderin; "geleceği etkili bir şekilde görebilen, bireylerin, grupların ve kitlelerin ihtiyaçlarını isteklerini, ideal ve inançlarını zamanında sezebilen ve

---

[1] Zuhal CAFOĞLU, "Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s.133.
[2] İsabel WERNER Liderlik ve Yönetim, (Çev. Vedat ÜNER), Rota Yayınları, 1993,s.7.
[3] Ali AKDEMİR, Vizyon Yönetimi.,Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, İstanbul,1998, s.52.

onların davranışlarını amaçlarına doğru yönelten kişi” ,olduğu söylenebilir.[1]

Günümüzde liderler, klasik.anlamdaki emir verme yetkisini kendisinde bulan ve kullanan kişiler olmaktan çıkmış, çalışanların koordinasyonu ve işbirliğini oluşturan kişiler olmuşlardır. Yani, liderin kullanacağı güç başıboş bir varlığın, gelişigüzel kullanılan bir unsurun adı değildir; koşullaştırılmış bağlılık gücünü de hazırlayan, geçmişe uzanan durumu ifade etmektedir. Lider şunları gerçekleştirmek durumundadır:[2]

1. Yapılacak işlere rehberlik yapmak,
2. Çalışanlara eşgüdüm sağlamak,
3. Belirlenen sonuçlar için enerji temin etmek.

Bir.başka deyimle, liderin en önemli görevi grubunu sürekli çalışacağı ortama intibak ettirmek, rasyonalize etmek ve her an değişikliklerle ahenkli ve verimli çalışmalarını sağlamaktır.

Diğer taraftan lider, örgüt kültürünü iyi tanımalı, liderin örgüt kültürünü, örgüt kültürünün de lideri etkileyebileceğini sürekli olarak göz önünde bulundurmalıdır.Lider zamanı denetim altına almalı, geçmişi tanıyıp ondan ders almalıdır. Yani, geçmişi bugüne çağırmalı, geleceği önceden planlayıp insan ve toplum gereksinimlerinin gelişimini denetleyebilmelidir. Bu aynı zamanda örgütsel anlamda gelişmenin de bir ölçütüdür. Liderin örgüt veya grup içindeki sosyal konumuna bakıldığında şu ortak özellikleri sıralamak mümkündür.[3]

1. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir.
2. Lider, grup üyelerinin duygusal açıda da kabul ettiği kişidir.
3. Lider, öncülük ettiği grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön veren kişidir.

Liderin temel ilgi alanı ise; kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır. Lider, öncelikle grup üyelerinin bireysel, bazen duygusal, zaman zaman da örgütün amaçları dışında veya bu

---

[1] Kadir ARDIÇ ve Cüneyt YENİGÜN, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s.545.
[2] Coşkun ATAYER, "Çift Yönlü Bir Etkileşim: Lider =Örgüt İkilemi" , 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s.262.
[3] Kerim EDİNsEL, "Liderlik Nitelikleri ve İş gören Performansı Üzerine Etkileri", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyomu, Deniz HarpOkulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s.19.

amaçların zıttı olabilecek ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.

Öte yandan, liderin, liderlik işini yapabilmesi için, temsil ettiği bir grubun ve bu grubu yönlendirebileceği bir vizyonun varlığı şarttır. İnsanlar çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla çeşitli gruplara katılırlar. (Çalışma grupları, dernekler, klüpler vb.) Bu grup üyeleri de lideri; gereksinimlerini karşılayacak araçları elinde tutan kişi olarak görürlerse, o zaman onun emirlerini ve etkisini kabul ederler. İnsanlar, kendilerine gereksinim duydukları veya istedikleri şeyleri sağlayacak kişinin arkasından giderler. İşte bu kişi liderdir.

Lider, belli bir gruba hakim olduktan sonra; onlara sunacağı en önemli şey "vizyon"dur. Liderin liderlik işini yapabilmesi için vizyon sahibi olması gerekmektedir. Lider, gruba eski inanç ve alışkanlıklarından vazgeçmelerine değecek bir vizyon sunmalıdır. Liderin oluşturacağı vizyon,kendine, güven kaynağı oluştururken, çalışanlar için de genel amaç olmalıdır. Bunun yanı sıra vizyon, örgütün gelecekte nasıl olabileceğinin iyi bir görüntüsünü vermelidir.

**B ) LİDERLİK**

Liderlik karşılıklı etkileşimin var olduğu bir süreçtir.Bu süreç esnasında bir çok faktör (lider, izleyenler, durum) karşılıklı etkileşim içerisindedir. Diğer bir ifade ile, liderlik süreci, lider, izleyenler ve durum arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderlik güç ve aklın birleşimidir. Akıl olmazsa güç zalimcedir; güç olmazsa akıl manasızdır, boştur. Erk ya da güç, diğer kişilerin davranışlarının etkilemede bireyin yeteneği demektir. Yetki, bir makamdan bulunmaktan dolayı verilmiş olanak ve ayrıcalıkları belirtir. Güç ise kişinin kendinden doğar. Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişkiye geçtiği andan itibaren ortaya çıkmakta; güç kullanımındaki başarısı ise bu süreçte karşısındakinin ne kadar etkileyebildiğine bağlı olmaktadır.[1]

Constantin von Hoffman' a göre liderlik, "insanların net hedefler belirlemesine yardım etmek ve bu hedeflere ulaşılması için bir temel kurmak" tır.[2] Öte yandan liderlik; belli bir

---

[1] Murat DOĞU, "Yeni Liderlik Yaklaşımları", Sermaye Piyasası Kurulu Meslek personeli Derneği Bülteni, Sayı:5, 2003,s.27

[2] Constantine Von HOFFMAN. "Liderlik: On Öldürücü Mit", Power Dergisi Özel Eki, İstanbul,Şubat 1999, s.4.

durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.[1] Bu tanımdaki kilit noktalar şu şekilde ifade edilebilir:

1. Etkileme süreci,
2. İnsanların örgütsel hedeflere ulaşmaları için gönüllü olarak çabalamalarını teşvik etme,
3. Ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktarma,
4. Uygulanan liderlik türünden hoşnut olmaktır.

Liderlik; bir statü ve otorite işlevinden çok ilişkinin ve izleyiciler ile lider arasındaki karşılıklı etkileşimin bir sonucudur. Liderlik bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme ve yönlendirme sürecidir. Liderliğin temelinde ikili ilişkiler yatmaktadır. Etkili ve başarılı liderlik için; izleyicilerin gereksinimlerini anlamak, onları temsil etmek, onların dilek ve düşüncelerini dile getirmek ve aynı zamanda da şikayetlerini izole etmek gereklidir.

Liderliğin bir takım esasları şöyle sıralanabilir:[2]

1. Lider doğulmaz, lider olunur,

"Liderlik kazanılmayan bir yetenektir" türünden sözlerin geçerliliği yoktur. Zindelik, enerji, fiziksel dayanıklılık liderlik için gerekli unsurlardır. Ancak bunlar olmadan da lider olunabilir. o halde, liderlik ile ilgili olarak gizemli bir şeylerin olduğu düşüncesine kapılmamalıdır. Liderlik; insanlarla nasıl ve ne zaman konuşulması gerektiğini, insanlara ne zaman iltifat edip ne zaman hatalarının gösterilmesi gerektiğini anlatmaktadır. Bütün bunlar doğuştan kazanılmaz, ancak sonradan öğrenilebilir.

2. Lider bir organizasyon veya toplum için model oluşturmalıdır,

Başarılı bir lider etrafındakilerle etkileşim içinde olan kişidir. Liderlik belli bir ölçüde içinde bulunulan organizasyonun veya topluluğun ötesinde olmak demektir. Lideri

---

[1] Özalp VAYVAY ve Nazrni EKREN, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikle İletişimin Rolü", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s.273.
[2] K. Mehmet BÜYÜKÇOLAK, "Bilgi Çağında Liderlik", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul 1997, s.323.

diğerlerinden ayıran özellik, vizyon ortaya koyması ve bunu etrafındakilere kabul ettirerek onlar için model oluşturmasıdır. Model oluşturan lider taraftarlarını etkileyebildiği gibi onların istek ve şikayetlerine de duyarlı olmalıdır.

3. Liderliği belli durumlar ortaya çıkarır,

Liderliğin ortaya çıkması belirli olaylar veya durumlarla ilgili olabilir. Savaş, ekonomik krizler liderliğe olan ihtiyaç ve fırsatı yaratır. Bir liderin etrafındakiler tarafından ne kadar kabul gördüğü, görevinin: yapısı ve buna bağlı olarak sahip olunan güç liderliğin niteliklerini belirler.

4. Liderliğin ortak bazı özellikleri vardır,

Başarılı bir lider, çevresindekilerle çok iyi iletişim kurabilen kişidir ve çevresindekileri motive edebilmek onun temel görevlerindendir. Etkili liderlik, ikna ve sezgi yeteneğini, dürüst ve başarılı olmayı, sabırlı, pozitif yönelimli ve insanlara doğru olmayı gerektirir.

5. Liderlik bütünün parçalarını değil, tümünü algılayabilme yeteneğidir,

Genellikle liderlik kavramıyla ilgili olarak yapılan hatalardan biri, liderin sorumlu olarak algılanmasıdır. Halbuki lider, emri altındaki insanların lideri değil, mevcut ve potansiyel durumun, hedef ve kişilerin lideridir. Ne kadar yükseğe çıkılırsa, bütünü görme yeteneği o oranda artacaktır. Liderlik en yukarıya çıkmayı gerektirir.

6. Liderlik, takım oyunu ve yetki devrini gerektirir.

Aslında, lider ve etrafındakiler, üzerinde uzlaşılan hedefleri gerçekleştirmek doğrultusunda beraber çalışan birer ortaktırlar. Bu noktada, liderliğin en etkili yöntemlerinden biri olarak "yetki devri" ile karşılaşılmaktadır. Yetki devri demek, insanlara kendi başlarına hareket edebilecekleri. inanç ve yetenekleri vermektir. İyi bir lider, "ortak amaç" etrafında bir araya gelmiş insanlardan, her şeye evet demelerini beklemez. Onlara sorunlarla karşılaştıkları zaman, nasıl mücadele etmeleri gerektiği konusunda yardımcı olur. İyi bir lider, açık bir şekilde bildirilmiş sorumlulukların yerine getirilmesi konusunda insanlara neyin gerekli olduğunu gösterir.

Liderlik kavramını bütünleyen başlıca üç özelliği de ortaya koymak gerekmektedir: [1]

1. Kurum Özelliği

---

[1] Süha ATATÜRE, "Profesyonellik, Yaratıcılık ve Sorun Çözme Kavramları Kapsamında Liderliğe Bakış", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul,1997,s.484.

Kurum özelliği kısaca kişinin liderliğini göstereceği platformdur. Bu anlamda kurum, özel veya kamusal küçük bir ticarethane veya işyerinden, uluslar arası bir holdinge veya bir mangadan dev bir orduya ve nihayet tüm bir ülkeyi içine alan bir alana kadar uzanabilir.

2. Durum Özelliği

Durum, kurumun içinde bulunduğu ortamı ve koşulları belirten özelliktir. Durum kurumun içinde bulunduğu ortamı ve koşulları belirten özeliktir. Durum öğesi; kurumdaki bir krize gidişin, krizin, krizden kurtulma sürecinin, denge durumunun veya atılım sürecinin bir ifadesidir.

3. Birey Özelliği

Birey kurumda, durumla en çok ilgili öğedir. Bu kişinin durumla ilgilenmesi kurumda bulunduğu konum ve statü ile ilgili olmakla beraber bu ilgi birebir bir ilişki değildir.
Hatta öyle ki; uzun süreli olumsuz bir durum söz konusu ve bu durumdan kurtulma, ileriye doğru sıçrama olanaksız ise artık hiyerarşik statülerin bir önemi kalmayacaktır. Zaten böyle bir durumda, duruma egemen olup kurumun bu krizden çıkışını sağlayacak olan kişi belirecektir ki, o artık misyonunu başarıyla tamamlayabildiği taktirde liderdir.
Üzerinde önemle durulması gereken bir nokta da liderliğin, sadece formal örgüt yapılarına ilişkin bir süreç olmadığıdır. Liderlik süreci, bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesiyle oluşur. Bu süreç formal yapılarda olduğu gibi aile toplantılarında, (çocuk oyunlarında olduğu gibi) informal yapılarda da oluşabilir. Liderliğin oluşabilmesi için, liderin resmi yetkilere sahip olmasına gerek yoktur. Hiçbir resmi yetkisi olmayan ancak milyonları arkasından sürükleyen liderlere sıkça rastlanmaktadır. Hatta resmi, yetkilere sahip oldukları halde bu yetkileri kullanamayan ve bu nedenle grubu peşinden sürükleyemeyen bir çok yönetici vardır. Liderlik süreci her örgütte, her kademede olabilir.

Liderler, etkileme gücüne sahip kimseler olarak büyük planların yaratıcısı ve yapıcısıdırlar. Etkileme gücü çok fazla olan ve omuzlarına çok fazla sorumluluklar yüklenen liderlerin genel özellikleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:[1]

---

[1] Zuhal CAFOĞLU, "Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s.136.

1. Dürüstlük- bütüncül bakış- cesaret,
2. Yeterlilik,
3. İlham vericilik,
4. Değer sahipliği.
5. Hayat boyu öğrenicilik,
6. Yetenek,
7. Birlik,
8. Biz duygusu hakimiyeti,
9. Güvenilirlik,
10. Hataları düzeltme,
11. İşi ilginç hale getirme,
12. İnsana ve ihtiyaçlarına önem verme,
13. Kendini yaptığı işe adama,
14. Sorumluluk

Sonuç olarak; liderlik, insan, örgüt ve toplum amaçlarına ulaşmada vazgeçilmez bir unsurdur. Ancak, unutulmaması gereken bir nokta vardır ki; o da etkili liderlerin insanları ve toplumu amaçlarda bütünleştirip başarıya ulaştırabileceği hususudur. Zira etkili bir liderlik anlayışıyla, kolayca insanlara ve dolayısıyla örgüte ve topluma belirli bir yön verilebilir, yetenekler harekete geçirilebilir ve stratejiler uygulanabilir. Liderler olmadıkça, örgütlerin bir insan ve makine yığınından farkı kalmayacağı gibi, liderlik etkin bir şekilde yürütülemiyorsa bireysel, örgütsel ve toplumsal amaçlara ulaşılması ve başarılı olunması o denli güç olacaktır ve hatta mümkün olmayacaktır. Etkili liderlik izleyicilerin kabul etmelerine. bağlı olduğu kadar, liderin ne yaptığına da bağlıdır.

## C ) YÖNETİCİLİK

Yöneticilik kavramından önce onun temellerini oluşturan yönetim ve yöneticilik kavramlarını irdelemek gereklidir.Yönetim; bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru

yönlendirme, aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır.[1] Buna göre yönetim;

1. Sosyaldir ve bir grup sürecidir.
2. Beşeri bir niteliğe sahiptir.
3. Yöneltme ve yönlendirme sürecidir.

Yönetim, karmaşık sistemlerin ve teknolojinin düzgün bir şekilde işlemesini sağlayan süreçler dizisidir. Bu süreçlerin en önemli aşamaları, planlama, bütçeleme, organize etme, kontrol ve problem çözümünü kapsamaktadır.[2] Bir başka tanıma göre yönetim, belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlemesi sürecidir.[3] Yönetici ise; "başkalarının çabalarını planlayan, eşgüdümleyen ve kontrol eden; başkalarına iş gördüren, başkalarıyla işbirliği içinde iş gören; yönetme sorululuğunda olduğu ve emrindeki kişileri belirli bir amaca yönlendiren; ekonomik kaynakları en rasyonel biçimde kullanmaya çalışan kişi" ve "riski ve karı başkalarına ait olmak üzere işletme kaynaklarını çeşitli işletme amaçlarına yönlendiren kişi" [4] olarak tanımlanabilir.

Yöneticiler, örgütün başarısı ile direkt ilgili ve sorumlu olan kişilerdir. Bu nedenledir ki; yöneticiler, sosyal ve ekonomik ortamda faaliyette bulunduk1annın ve bu ortamı oluşturan grubun dışında bulunan kişi ve kurumlarla birlikte yaşamak zorunda olduklarının bilincinde olmalıdırlar. Yönetici, gerçekten de örgüt içinde çalışanlar arasında, makineler ve malzemeler arasında, insanlarla makineler arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurmak, faaliyetlerin olumlu ve olumsuz yönlerini sürekli olarak gözden geçirmek durumundadır. Yöneticinin görevi öncelikle yapılması gerekeni saptamak, sonra da, ister demokratik, isterse otokratik ya da bir başka tarzda, bunun yapılmasını sağlamaktadır. Yöneticinin sorumluluğu, genel hedeflere ulaşmak için gerekli firma girdilerinin temin edilmesini sağlamak ve organizasyonun bütün çalışmasını

---

[1] Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.123.
[2] John P. KOTTER, Leading Change, Harward Business School Pres, Boston, 1996, s.25.
[3] Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN; İşletme Yönetimi, 1.Baskı, Beta Yayınları,İstanbul, 1996, s.4
[4] Ali AKDEMİR,İşletme Bilimine Giriş,Birlik Ofset Yayıncılık, Türkiye,1996, s.28

iyileştirmek için bu girdilerle öteki bölümlerin girdilerini koordine etmektir. Bütün bunların ötesinde yönetici bir değişim etmenidir; performansı artıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen, kendi yokluğunda söz konusu olmayacak yenilikler getirir.

## II. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI

Yönetici; başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç şeklinde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir. [1] Yönetici ile lider arasındaki temel fark da buradan kaynaklanır. Yönetici, belirlenmiş amaçlara hizmet eder. Oysa lider, amaçları kendi saptar. Yönetici, çoğu kez başkaları tarafından bulunduğu göreve getirilir. Oysa lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir. Yönetici, gücünü yasal yetkilere dayandırır. Liderin gücü yasal yetkilere dayanmaz. Diğer taraftan yönetici "işi doğru yapan", lider ise "doğru işi yapan" kişidir.Yönetici örgütün biçimsel hiyerarşik yapısı içinde yer alırken, lider doğal yapıyı temsil etmekte ve onun içinde yer almaktadır. Lider, hareketlilik, canlılık ve karizma ile ilgili iken, yönetici, hiyerarşi, denge ve kontrol ile ilgilidir.

Liderlik faaliyetlerini yöneticilik faaliyetlerinden ayıran özellikler ise; yöneticilik temel olarak öngörülebilirlik yaratmayı ve düzenli olarak çalışmayı hedefler. Önemli olan, aksaklıkları önlemek, sorunları çözmek, program ve bütçeye uymaktır. Bu amaçla yönetici, planlar ve bütçelerken bir görevi yerine getirmek için gereken aşamaları belirler, işin gerektirebileceği süreleri saptar ve kaynakları bulup tahsis eder. Böylece kurumu için düzenli ve risksiz bir çalışma ortamı hazırlar.

Lider ise; yöneticiden farklı olarak kendisini amaç ve yön belirlemek, kişileri o amaca doğru yöneltmek ve bunu yapabilmeleri için onları özendirip esin vermek üzerinde odaklar. Amaç ve yön belirleme aşamasında, projesiyle ilgili vizyonu oluşturur. Sorunların üzerine giderek, sürekli iyileştirmeye çalışarak ve engelleri aşarak alternatifleri geliştirir. Olaylara

---

[1]Gönül ÜLKER"Yönetici ve Lider", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu,TuzIa İstanbul,1997, s.183.

geniş açıdan bakabilmek amacıyla sürekli bilgi toplamaya çaba gösterir. Vizyonunu gerçekleştirecek stratejileri belirler, kararlarını sık sık gözden geçirir ve hesaplı risk almaya açıktır. Bunu gerçekleştiren lider, bu kez birlikte çalıştığı takım arkadaşlarıyla vizyonu ve ona ulaşmak için geliştirdiği stratejileri üzerinde görüş birliği sağlamaya çalışır. Bunu yaygın iletişim kurarak, kişilere yetki ve güç vererek, bilgiyi yaygınlaştırarak, eleştiriye açık kalarak,inanılırlık ve güvenilirliğini en üst düzeyde tutarak yapmaya çalışır. Liderlik yönetimin başarısı için arzu edilir, hatta gerekli bir unsurdur. Bir statü ve rol işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlevdir. Liderlik bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur. Somut olarak lider, yeteneklerini, gelişimi yerine kendi kişisel geliştirmek için kullanabilir. Yönetimin girdileri her zaman mantıksal, rasyonel, mali, anonim, analitik ve nicel olanla ilgilidir.Buna karşılık liderlik her zaman liderle izleyicileri arasındaki bileşimi içerir.Yönetici kendine bağlı olanları istenilen davranışa getirmek için çok sayıda örgütsel araca sahiptir. Öncelikle üst yönetime karşı sorumludur. Lider ise, insanların istediği gibi. davranması için başlıca kişisel kaynaklarına dayanır ve öncelikle bu kişilere karşı sorumluluk duyar. Diğer taraftan, başkalarını yönetme hakkını yönetici üst makamlarından alırken, lider bağlı bulunduğu gruptan almaktadır. İşte burada liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki en önemli fark ortaya çıkmaktadır. Yönetici, astlarını hedeflere yönlendirmedeki etkileme gücünü büyük ölçüde yasal güç kaynağı olan otoriteden alırken,lider, gücünün kaynağını yönlendirdiği gruptan (izleyicilerden) almaktadır.

Araştırmacı Warren Bennis, bu konuda yaptığı araştırmalar sonucunda yönetici ile lider arasındaki farkları şu şekilde ortaya koymuştur:[1]

A) Yönetici yönetir, lider liderlik yapar.

B) Yönetici bir kopyadır, lider orijinaldir.

C) Yönetici yapı ve sistem üzerinde odaklanır, lider ise insana odaklıdır.

D) Yönetici kontrole önem verir, liderin temel felsefesi güvendir.

E) Yöneticinin bakış açısı kısa dönemlidir, lider ise uzun dönemli bir perspektife sahiptir.

---

[1] W.Jack DUNCAN,Management: Ideas and Actions, Oxford University Press, New York,1999, s.96,97

F) Yönetici “nasıl ve ne zaman?” diye sorar, lider ise “ne ve neden?”diye sorar.

G) Yöneticinin gözü alt çizgilerdedir, liderin ise gözleri ufuktadır.

H) Yönetici başlatır, lider yaratır. (İcat eder)

İ) Yönetici klasik iyi bir askerdir, lider ise sadece kendisidir.

J) Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işi yapar.

Yönetici belirlenen kurallar çerçevesinde her zaman işi doğru yapar. Görevi planlama, bütçeleme, organize etme ve kontrolü kapsar. Lider ise, geleneksel yönetim kurallarının dışında doğru işleri yapar.

## III. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlik güç ve aklın birleşimidir. Lider izleyenler üzerinde etki kurmak ve bu etkisini idame ettirmek için güce gereksinim duyar. Liderliğin güç kaynaklarına ilişkin yapılan araştırmalar neticesinde gücün kaynakları şu şekilde sıralanabilir:[1]

1. Ödüllendirme Gücü:

   Liderin izleyenlerini/astlarını ödüllendirme kapasitesidir,

2. Cezalandırma ve Zorlayıcı Güç:

   Liderin izleyenleri/astları zorlama veya onları cezalandırma kapasitesidir,

3. Yasal veya Biçimsel Güç:

   Bir liderin/yöneticinin makamından veya hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanır. Yasal bir güce sahip olmak, bir yöneticiyi lider yapmaz,

4. Uzmanlık Gücü:

   Liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar.

5. Beğeni Gücü veya Karizmatik Güç:

   Bu güç kaynağı, doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin astlarına ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini teşkil etmektedir.

---

[1] Murat DOĞU, "Yeni Liderlik Yaklaşımları", Sermaye Piyasası Kurulu Meslek personeli Derneği Bülteni, Sayı:5, s.28

# İKİNCİ BÖLÜM
# LİDERLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE LİDERLİK TÜRLERİ

## I. LİDERLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ:

Tarihsel gelişim içerisinde Lider ve liderlik kavramı aşağıdaki dört yaklaşımla açıklanabilir.

A) Liderin Özellikleri Yaklaşımı:

Bu yaklaşım, lider olunamayacağını,lider olarak doğulacağını belirtmekte ve liderin ayırt ediciliğini; fiziki özelliği, beden yapısı ve görünüşü, zekası ve konuşma etkinliği olarak üç başlık altında toplamaktadır.

B) Liderin Davranışları Yaklaşımı:

1940'lardan sonra, liderlerin stillerini, davranışlarını anlamaya yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Liderin ne yaptığı tanımlanıp, etkililiği ve başkalarını yönlendirebilmesi için gereken davranışların tespiti yapılmıştır. Bu yaklaşımda; girişimcilik ruhu yüksek olan lider, işi etkili bir biçimde planlayıp, organize etmekte, grup içerisinde haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığını arttırmaktadır.

C) Liderliğe Durumsal Yaklaşımlar:

Bu yaklaşıma göre, liderlik için genel bir davranış biçimi yoktur. Her durum için ayrı liderlik davranışları belirlenmektedir. Yani her duruma uyan liderlik ölçüleri olmayıp, bir durum için uygun ölçüler, diğer bir durum için uygun olmayabilmektedir.

D) Liderliğe Yeni Yaklaşımlar:

Bu yaklaşıma göre lider, örgütün gelecekteki resimlerini gören ve örgütü o geleceğe yönlendiren kişidir. liderlerin sahip oldukları bu yetenekler, onların değişime duydukları isteği kamçılamaktadır. Lider karizmaya sahip yaratıcıdır. Karizmatik ve dönüştürücü liderlik de yeni liderlik yaklaşımları içerisinde incelenmektedir.

Bu yaklaşımlar içerisinde çok çeşitli liderlik türleri olmakla beraber bu bölümde yalnızca belli başlı liderlik türleri incelenecektir.

## II.LİDERLİK TÜRLERİ

### A ) KARİZMATİK LİDERLİK:

Karizmatik liderlik kavramını işletme literatürüne sokan ilk kişinin, Bürokrasi Modeli'nin kurucusu Max Weber olduğu genel kabul gören bir düşüncedir.[1] Max Weber, karizma terimini "karizmatik yetki" şeklinde kullanmıştır. Yetkiyi; " belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" şeklinde tanımlayan Weber, geleneksel yetki ,karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmektedir. Geleneksel yetkiyi kişisel ve doğuştan kazanılan statüye dayanan bir yetki olarak ele alan Weber, astların bu yetkiye sahip kişinin emirlerine, geleneklere uygun olduğu sürece riayet edeceklerini vurgulamaktadır. Weber' e göre karizmatik yetki de kişisel bir yetki tipi olmakla beraber, elde ediliş biçimi açısından diğer iki yetki tipi ile farklılaşmaktadır. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır.

Karizmatik liderler, genellikle gruplar, organizasyonlar ve kurumlar baskı ve kriz halinde iken görülür. Karizmatik kişiler daha çok güçlü bir hatip imajı olan, bu yolla diğerlerini etkileyebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler, pozisyonlarını ve yeteneklerini doğrulayacak şekilde bir güven sergilerler. Kamuoyunda kendileri hakkında açık seçik bir imaj oluştururlar. Hatta başarısızlığa uğrasalar bile bu hezimetlerini asla yansıtmazlar.Güçlü güvenli ve dinamik bir süreç yansıtırlar. Ses tonları ikna edici ve büyüleyicidir.[2]

Gruptaki sosyal özdeşleşmeyi arttırabilmek için , karizmatik lider grubu diğer gruplardan farklılaştıran özgün bir kimlik sağlar. Kimlik sağlamanın yanı sıra karizmatik lider, son derece özgün bir misyon ile gruba, üyeliğe ait yeni bir rol kimliği geliştirebilir, ya da mevcut kimliğin önemini arttırabilir.[3] Karizmatik liderlik anlayışına göre toplumla ilişki kuranların belirli üstünlükleri olması gerekir. Çünkü ona karşı olan hayranlık, karmaşık bir duygusal ve algısal öğelerin bileşkesinden oluşur.

Karizmatik liderler, vizyonları izleyen, kendilerini adamış izleyenleri çekerler,

---

[1] Ali AKDEMİR, Vızyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, İstanbul, 1998,s.53.
[2] Yavuz ERÇİL"Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu,TuzIa İstanbul,1997, Cilt 2,s.535.
[3] Tanıl KILINÇ, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu,TuzIa İstanbul,1997, Cilt 2,s.394.

izleyenlerini alışılmışın dışındaki performans yüksekliğine eriştirirler. Onların amaçlarını etkilerler, duygusal bağlar kurarlar ve liderlerin vizyonuna bağlılığı kazanırlar. Karizmatik lider, izleyenlerinin bağlılığını kazanır ve vizyonun takibinde onları fedakarlığa iter.Karizmatik liderler, şimdiki durumundan memnun olmazlar ve organizasyonun sürekli ilerlemesi için baskı oluştururlar. istenilen vizyonu yaratmak ve iletişim kurmak karizmatik lider davranışının temelidir. İletişim kurmak için, kendilerini rahat hissettikleri bütün uygun araçları kullanırlar. Karizmatik liderler, özellikle izleyenlerine ulaşmak ve bir motivasyonel enerji vermekte yetenek sahibidirler. Astlarının kendilerine olan güvenlerini geliştirerek, vizyonun gerçekleştirilmesi için inançlarını arttırırlar. Bu tarz liderler,izleyenlerin yeni performans düzeyine çıkmalarını sağlayacak tecrübeleri tasarlarlar. İzleyenlerine geri bildirimler veren karizmatik liderler, onların istenilen yönde gelişmelerine yardım ederler ve onları daha yüksek performans seviyelerinde görmek isterler.[1]

## B ) BÜROKRATİK LİDERLİK:

Bürokrasi, tarihsel evrim içinde patrimonial bürokratların ulus devlet sürecinde sınırlanması ve kurallarla belirlenmiş işlevleri yerine getirmekle sorumlu görevliler haline dönüştürülmesi süreci içinde şekillendirilmiştir. Dolayısıyla, hiyerarşinin ve denetim mekanizmasının ağırlık kazandığı örgütlerdir. Oysa liderlik, değişime karşı psikolojik etkileme, yönlendirme ve uzun vadedeki planlama yeteneğini bir arada bulunduran bir kullanma inisiyatifini temsil etmektedir. Bürokratik örgütler içerisinde, liderlik işlevinin nasıl yerine getirileceği başlı başına bir sorundur. Bu soruna bir de gelişmekte olan ülkelerde karşılaşılan patrimonial eğilimlerin ve siyasal tercihlere dayalı karar alma ve uygulamanın ortadan kaldırılması rüşvetin ve yolsuzluğun dışlanması için yeni eğilimlerin belirlenmesi gerekmektedir. Çevresel faktörler, anayasal ve yasal düzenlemeler yoluyla bürokratik kurumlarda mevcut kurallardan kaynaklanan aksaklıkların giderilmesi, birey denetimi ve katılım imkanlarının arttırılmasıyla ilgili boyutlar taşır. İkinci unsur, personel ile ilgili düzenlemeleri kapsar ve seçme sınavları ile liyakat, ücret, yerel patrimonyalizmin

---

[1] Ali AKDEMİR, Vızyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, İstanbul,1998,s.55.

önlenmesini içerir. Üçüncü unsur, doğrudan bürokratik kuralların örgütlenme ve organizasyonlarının liderliğe işlerlik kazandırabilecek bir biçimde çalıştırılmasıyla ilgilidir.[1]

Liderlik fonksiyonunun, bir bürokratik yapı içerisinde gerçekleştirilmesi için, yöneticinin inisiyatif kullanabileceği bir kurallar bütününe ve örgüt modeline sahip olunması gereklidir. Bunun için ekip çalışması, yetki devri ve esnek görev tanımlarının yürürlüğe konulması gereklidir. Böylece, yönetici hem hareket alanına sahip olacak, hem de kişiselleşmeye karşı gerekli demokratik denetim mekanizmaları açık olacaktır. Liderlik işlevinin, hiyerarşi ve denetlemeye önem veren bürokratik kurumlar içinde işlerlik kazanabilmesi için, üst denetim kurumlarının da buna uygun yapılanmaya gitmeleri. zorunludur. Değişime karşı, yöneticilerin eğilimlerinin merkezi olarak belirlenmesi, bu üst organların üreteceği örgüt içi kararlar için birinci derecede veri kabul edilmeli, yönetmelik değişiklikleri bu esasa göre yapılmalıdır. Böyle bir yapılanma, liderlik ve demokratik karar alma işleyişini güçlendirecek, kamu yönetimini etkin bir işleyiş içine sokacaktır.[2]

## C ) ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK:

Etkileşimci liderlik, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Ne yapılması gerektiği hakkındaki uzlaşmada iki tarafta alışverişte bulunur. Lider, rolü ve görevi tanımlar, işin yapılması için astına gerekli güveni verir. Lider, uzlaşılan amaca ulaşmada iz1yicisine yardım edebilir. Etkileşimci liderler, eğer astlarından istenileni alırlarsa, onların ihtiyaçlarını nasıl tatmin edebileceklerini gösterirler. İstenen amaca ulaşılırsa, lider, işi tamamladığı için astına pozitif bir geri bildirim ve destek verir. Eğer lider amaca ulaşmazsa yaptırımları kullanır. Etkileşimci liderler daha çok örgütün bakımı, korunması, işletilmesi ve yönetimi ile ilgilenmektedirler.[3]

Etkileşimci liderlerin, astlarıyla ilişkileri birkaç yöndedir. Astların işlerinden ne beklediğini bilirler. Eğer astları, yeterli performans düzeyini yakalarlarsa, liderler astlarının

---

[1] AKDEMİR, s.62
[2] AKDEMİR ,s.62
[3] AKDEMİR, s.58

istediklerini vermeye çalışırlar. Çaba ve performans için astlarının kişisel ilgileri üzerinde yoğunlaşırlar. Etkileşimci liderler için çalışan astlar, gerektiğinden fazlasını yapmazlar. Eğer başarılı olurlarsa. sadece söz verilen ödülleri almakla kalmaz. işlerini iyi yaptıkları için kendilerini iyi hissederler.

Etkileşimci liderliğin, şartlı pekiştirme ve istisnalarla yönetim olmak üzere iki önemli unsuru vardır. Şartlı pekiştirme, liderin pozitif veya negatif sonuçlar kullanımını ifade eder- Sonuçların seçimi, izleyenin istenen konuda başarılı veya başarısız olmasına bağlıdır. İstisnalarla yönetim ise, liderin, ast performansının beklentiyi karşılamadığındaki hareketidir. [1]

**D ) DURUMSAL LİDERLİK:**

Bir diğer liderlik modeli olan durumsal liderlik modelinde, lider ile izleyicileri arasındaki ilişki ön plandadır. Lider, etkili liderlik için çalışanların ihtiyaçlarını teşhis edebilmelidir. Yeni personelin veya sorumluluk almaya istekli veya yetenekli olmayanların liderin yönlendirmesine ihtiyaçları vardır. Personel işi öğrendikten, sonra, eğer hala kendi başına iş görmeye yetenekli değilse, liderin açıklamayla zorlamayı birleştirmesi gerekir. Çalışanlar daha fazla sorumluluk istiyorlarsa, hala belki bir desteğe ihtiyaçları vardır ama, artık karar alma süreçlerine katılabilirler. Nihayet, çalışanlar deneyim kazanıp özgüvenIeri arttıkça, lider bir işin sorumluluğunu başkasına devredebilir. Bu liderlik anlayışı, çalışanları sürekli denetlemeyi ve belki bir esnekliği gerektirir.[2]

Durumsal liderlikte liderin gösterdiği davranışlar temelde ikiye ayrılır. Bunlar,yönlendirici ve destekleyici davranışlardır. [3] Yönlendirici davranışlar tek yönlü bir iletişim içerisinde liderin çalıştığı bireylere rollerini ve işlerini açık bir şekilde söylemesi ve onların performansını yakından denetleyerek ne yapacaklarını, nasıl ve ne zaman yapacaklarını gösteren davranışlardır. Bu davranışlara; amaç ve hedefleri belirlemek, izleyenlerin başaracağı işleri önceden planlamak, ve iş önceliklerini söylemek gibi örnekler

---

[1] Adnan CEYLAN, “Liderliğe Kuramsal YakIaşım1ar”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul. 1997, s.318.
[2] WERNER, s.35.
[3] Settar KOÇAK ve Sadettin KİRAZCI, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s.301.

verilebilir.

Destekleyici davranışlar ise karşılıklı iletişim yoluyla liderin izleyenleri dinlemesi, desteklemesi, cesaretlendirmesi ve kararlara ortak edici davranışları içerir. Durumsal liderin destekleyici davranışlarına da izleyenlerden görevin başarılması için öneriler istemek, izleyenlerin görev veya görev dışı sorunlarını dinlemek, izleyenlere gerektiğinde geri bildirim vermek gibi davranışlar örnek gösterilebilir.

Durumsal liderlikte sorunlar liderin, kişilerin neye ve hangi şekilde bir lidere ihtiyaç duyduklarının doğru olarak saptanmamasından ortaya çıkabilir. Durumsal Liderler iki farklı davranış şeklini başarıyla uygulamalı, uygun davranış ve denetim. şeklini belirlemede izleyenlerle anlaşmalıdırlar. Durumsal liderlik, lider konumundaki kişilere, eğer daha etkili olmak istiyorlarsa, kendisini izleyenlerin ve gelişim düzeylerine ve şartlara uygun liderliği kullanmasını savunmakta ve buna ulaşmak için gerekli nitelikleri belirlemektedir. Lider, liderlik fonksiyonlarını yerine getirirken, dikkatini kendilerine önderlik ettiği insanlardan, onların ihtiyaç, eğitim ve özelliklerinden ayırmamalıdır.[1]

## E ) YÖNETSEL LİDERLİK:

Yönetsel liderlik modeli, değişim kavramına bağlı olarak açıklanmaktadır. Teknolojik mal ve hizmete, siyasete ve rekabete ilişkin ortamın değişikliği veya çok yavaş değişmesi durumunda dönüştürücü liderlikten ziyade yönetsel becerilere sahip liderliğin öne çıkması gerektiği savunulmaktadır. Anılan görüşe göre, paradigmatik dönüşümün olmadığı, belirlenmiş ilkelerin uygulanması gerektiği, belirgin ve açık bir ekonomik dünya söz konusu olduğu zamanlarda yönetsel liderliğin geçerli olması vurgulanmaktadır. Bu tarz liderlik modelinde, daha önceden tanımlı olan ve bilinen yönetsel davranışlar göstermek, başarı için yeterli olmaktadır.[2]

Yönetsel liderler, kurumdaki varolan düzeni sürdürür, günlük rutin işlerin yapılmasını

---

[1] Bekir PARLAK, "Etkili Liderlik", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s.117

[2] Ali AKDEMİR, Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, İstanbul, 1998,s.61.

sağlayarak kurumun sürekliliğini sağlarlar. Onlar için varolan yapının korunması, mevcut norm, değer, standart, kural ve davranışların devam etmesi sistemin sürekliliği ve geleceği açısından önemlidir. Dönüştürücü bir lider tarafından açık ve kesin bir biçimde belirlenmiş bir sosyal alanda liderlik etmeyi tercih ederler. Bir sistemi dönüştürecek ideolojik ve normatif kaygılardan çok, varolan sistemin gerçekliği içerisinde pratik uygulama sorunlarıyla ilgilenirler. Bu özelliklerinden dolayı, örneğin ünlü örgüt bilimci Warnen BENNIS dönüştürücü liderler için "lider", yönetsel liderler için ise, "yönetici" tanımını kullanır.[1] Yönetsel liderlik sistemi, toplum veya örgütlerin uzun yaşam çizgisinde dönüştürücü liderlik sistemi ile yer değiştirerek devam eder. Her büyük dönüştürücü lider kurduğu sistemi vizyonu ve ideallerini bir yönetsel lidere teslim eder. Dönüştürme işi bittikten sonra dönüştürücü liderin de misyonu biter, çünkü bir sistemin belirlenmiş rotada işletilmesi ve yürütülmesi başka bir beceri ve yetenektir. İşte bu da "yönetsel liderliğin" görevidir. Fakat her iki liderlik tarzının da uygun zaman ve yerde doğru uygulanması gereklidir.[2]

## F ) LİDERLİKTE ÖZELLİK YAKLAŞIMI:

Özellik yaklaşımını ortaya koyanlar, lider olunmayacağını, lider olarak doğulacağını belirtmekte ve liderliği bazı bireylerin sahip olduğu, başkalarının sahip olmadığı yetenek ve özelliklerin bir bütünü olarak ele almaktadırlar. Bu yönde yapılan liderlik araştırmalarının çoğu, başarılı bir liderin niteliklerini veya izleyicilerden farklarını belirten bir takım liderlik özelliklerini bulmaya çalışmışlardır. Bu görüşü savunanlar, liderin ayırt ediciliğini üç ana başlık altında toplamışlardır: [3]

1. Fiziksel özellikler, (boy, kilo, beden yapısı gibi fiziksel özellikler)
2. Kişiler arası yetenek ve statü gibi sosyal özellikler,
3. Kişilik özellikleri.

---

[1] Hasan ŞİMŞEK,Paradigrnalar Savaşı ve Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.165.
[2] ŞİMŞEK,1997,s.166.
[3] Adnan ÇELİK, “ Kriz Ortamında Liderlik”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s.314

Liderler grup üyelerine göre daha zekidirler, kendi konumlarının bilincindedirler. Topluluğa hitap edebilme yetenekleri vardır. Sorumluluklarını bilirler, kendilerine güvenirler ve öncülük yapmaktan hoşlanırlar. Enerjiktirler, yüksek seviyede fiziksel ve sosyal aktivite sergilerler. İşbirlikçidirler ve işbirliği için grup üyelerini ikna yetenekleri vardır. Değişen durumlara karşı hemen adapte olurlar, uyumludurlar.

Daha sonra yapılan araştırmalarda, liderliğin temel özellikleri şu şekilde ortaya konmuştur.[1]

1. Yönetme arzu ve isteği,
2. Dürüstlük ve doğruluk,
3. Kendine güven,
4. Kavrayışı analiz yeteneği,
5. İş bilgisi.

Liderliği açıklamada özellikler yaklaşımının önemli bir yeri olmasına rağmen, yalnız başına bu yaklaşım belirleyicidir demek doğru olmaz. Liderler içinde bulunduğu gruptan, değişik üye ve görevin yapısından soyutlanamaz.

## G ) LİDERLİKTE DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM:

1940'lı yıllarda, liderlerin stillerini, davranışlarını anlamaya yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Liderin, ne yaptığı tanımlanıp etkililiği ve başkalarını yönlendirebilmesi için gereken davranışların tespiti yapılmıştır. Davranışsal yaklaşım; eğer liderlik davranışları belirlenirse, kişinin bu davranışları elde etmek üzere eğitilebileceği tezini savunarak, özellikler yaklaşımının tezini çürütmeye çalışmıştır. Michigan ve Ohio State Üniversiteleri çalışmaları bu çerçevede yapılmıştır. Michigan Üniversitesi araştırma merkezi, Likert'in başkanlığında, endüstride liderlik ve nezaret konularında birçok araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar neticesinde, lider davranışlarını iki ana kategoride kavramlaştırmışlardır:[2]

1. İşe yönelmiş lider,
2. İş görene yönelmiş lider.

---

[1] ÇELİK, 1997, s.314
[2] ÇELİK, 1997, s.314

İşe yönelmiş lider, yapılması gereken görevler üzerine yoğunlaşır, astının görevini yerine getirmesi için baskı yapar. İş görene yönelmiş lider ise, insanlar, onların kişisel başarıları ve iş birimini şekillendiren sosyal sistemin özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Michigan Üniversitesi araştırmaları, iş görene yönelmiş liderliğin iş birim performansının, işe yönelmiş liderliğinkinden daha fazla olduğunu göstermiştir. Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmacılar da liderlik davranışlarını iki ana grupta toplamışlardır:

1. Yapıyı hareket geçirme,
2. İnsan faktörüne ilgi- önemseme.

Yapıyı harekete geçirici liderler, örgüt amaçları ve görevleri tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiştir. İnsan faktörüne ilgi- önemseme boyutu, karşılıklı güvene,astların fikirlerine saygı ve düşüncelerine ilgi göstermeye dayalı liderlik davranışlarını oluşturur.

Liderliğe davranışsal yaklaşım liderlik davranış kalıpları ve grup performansı arasında ilişkileri belirleme konusunda çok az başarı sağlamıştır. Başarıyı ve başarısızlığı etkileyen durumsal faktörler dikkate alınmamıştır.

## H ) İŞE YÖNELİK ( TRANSACTIONAL ) LİDERLİK

Geleneksel liderlik tarzıdır. Buradaki genel yaklaşım ; çevre ve iş, çalışanı motive etmeye yetmediği, bir yön vermediği ve tatmin etmediği durumda lider devreye girmekte ve davranışları ile boşluğu doldurmaktadır. Etkili işe dönük lider, astlarının ihtiyaçlarını tam ve doğru bir şekilde tespit eder ve bu ihtiyaçlara gayret ve ödül arasında sıkı bir ilişki kurmak sureti İle cevap verir. Bu tarzın, liderlikten daha çok yöneticilik özellikleri göstermesi nedeni ile eleştirilmiştir. Bu tip liderlik tarzında izleyenler ve lider, ast ve üst, çalışanlar ve yöneticililer arasında bir iş (çıkar) ilişkisi vardır. Burada kurallar açık bir şekilde lider tarafından ortaya konur. Böylece hangi durumda ödüllendirme, hangi durumda cezalandırma olacağı izleyenler tarafından bilinir. Süreç içerisinde periyodik olarak performans değerlendirilmesi yapılır. Bu değerlendirmenin sonuçları izleyenler ile paylaşılır.

Bass tarafından geliştirilen MLQ ( Multi-Factor Leadership Questionnaire- Çok Faktörlü Liderlik Anketi) , işe dönük liderlik tarzının ölçülmesinde 3 ayrı durum kullanmakta ve her bir durum için de 4 ayrı soru sormaktadır. Bu durumlar şunlardır:

1. Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward),
2. İstisnai Yönetim-Aktif (Management by Exception-Active),
   İstisnai Yönetim-Pasif (Management by Exception-Passive),
4. İşlere Müdahale Etmeme (Laissez-Faire)

**Koşullu Ödüllendirme:** İzleyenler, liderin vaatleri, övgüleri ve ödülleri, veya negatif geri besleme, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edilirler. Liderler ve izleyenler arasında gizli veya açık bir anlaşma vardır. Liderler bu anlaşmaya uyulup, uyulmamasına göre tepki verirler. Liderler izleyenlerinden bir işin yapılmasını isteyebilirler veya bir işin yapılması için karşılığında ne alınacağı konusunda açık veya gizli anlaşma yapabilirler.

**İstisnai Yönetim-Aktif (Management by Exception-Active):** Burada sistem lider tarafından sürekli olarak gözlem altında tutulur. Kurallardan sapma olduğunda veya süreç içerisinde başarısızlıklar gözlendiğinde, lider sürecin tamamlanmasını beklemeksizin derhal müdahale eder. Bu aslında süreç içerisinde, koşullu desteğin (contingent reinforcement) doğal bir sonucudur.

**İstisnai Yönetim-Pasif (Management by Exception-Passive):** Burada lider sistemi sürekli olarak gözetim altında tutmaz. Lider ancak başarısızlık veya standartlardan sapma gözle görülür ve dikkati çeker bir hale geldiğinde, lidere bu konuda bir bildirim (rapor) geldiğinde veya süreç başarısızlık ile sonuçlandığında, müdahale eder.

**İşlere Müdahale Etmeme (Laissez-Faire):** Bu tip yönetim tarzında, yönetici karar vermekten ve danışmaktan kaçınır. Bu tip yönetici reaktif veya proaktif olmak yerine aktif olmamayı tercih eder. Bass bu tip liderlik tarzının, diğer liderlik tarzları ile korelasyonunun zayıf olduğunu bulmuştur. Bass, laissez-faire liderlik tarzının astların performansını, gayretini ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediğini bulmuştur. Bu laissez-faire liderlik tarzının istenmeyen bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir. Buradan liderin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadığı için liderlik yapmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Buna karşılık yapılan bazı çalışmalar, aktif liderlik tarzının da bazen iyi sonuçlar vermeyebileceğini, bazı astların, görevlerin veya organizasyon karakterinin liderlik rolünü zayıflatabileceğini ve

bunun "yetkilendirmeye" yol açabileceğini ve bunun da aslında dönüştürücü liderlik tarzı için olumlu bir uygulama alanı yarattığını bulmuştur.[1]

[1] Murat DOĞU, "Yeni Liderlik Yaklaşımları", Sermaye Piyasası Kurulu Meslek personeli Derneği Bülteni, Sayı:5,2003,s.33,34

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
# DÖNÜŞTÜRÜCÜ( TRANSFORMATIONAL ) LİDERLİK

## I. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TEORİSİ :

Dönüştürücü liderlik kavramı, 1978 yılında James Mc Gregor BURNS tarafından geliştirilmiştir. Burns, dönüştürücü liderliği;" bir örgüt veya sistemi belli bir vizyon çerçevesinde yeni bir düzleme taşıyan, bir sistemde temel dönüşümler sağlayan liderlik" olarak tanımlamıştır. [1]Bu anlamda düşünüldüğünde Gandhi ve Atatürk gibi modern çağın hemen hemen bütün ulusal liderleri dönüştürücü liderlerdir.

Dönüştürücü liderin işi, yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu eni gerçeklikle uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde, kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamları ve davranışları yeni anlamlar kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur.[2] Dönüştürücü lider izleyenlerine ilham vererek, beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlamaya çalışır. Dönüştürücü lider kuramı, izleyenlerin lidere duygusal olarak bağlandığını ve liderin davranışları sonucunda, izleyenlerin duygusal olarak uyanışa geçtiklerini ve motive oldukları varsayımını yapmaktadır. Hater&Bass, dönüştürücü liderliğin dinamiklerinin, lider ile özdeşleşme, gelecek ile ilgili ortak bir vizyonu paylaşma veya kurallara uyumda ödüllendirilme gibi kişisel çıkarlardan vazgeçme, unsurlarından oluştuğunu söylemektedir.[3]

Dönüştürücü liderler, izleyenlerin çıkarlarını genişletir ve yükseltirler. izleyenlerin, grubun misyonu ve amaçları hakkında bilgi sahibi olmalarını ve kabullenmelerini sağlarlar. İzleyenlerin grubun iyiliğini kendi çıkarlarının üzerinde tutmaları doğrultusunda motive ederler. Diğer taraftan dönüştürücü liderler, gelecekte ulaşılabilecek gerçekçi bir vizyon oluştururken, astları entelektüel olarak uyarır ve bireysel bazda ilgilenir. Bu tip liderler,

---

[1] ŞİMŞEK,1997,s.161
[2] Ali AKDEMİR " Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili" 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s.142
[3] DOĞU, 2003, s.34.

değişim ihtiyacını tanımlamak, yeni vizyonlar yaratmak, bu vizyonlara olan bağlılığı sağlamak, sureti ile örgütü dönüştürebilirler. Bass 'a göre, ulaşılması planlanan sonuçların öneminin ve değerinin anlatılması yoluyla izleyenlerin aydınlanmasının sağlanması ve izleyenlerin kendi çıkarlarının yerine grubun çıkarlarını ön plana koyması durumunda izleyenlerin dönüşümü başarılabilir. Bass, MLQ' da dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak 5 faktör kullanmıştır. Bunlar:[1]

A) Karizma (Charisma),
B) 1. İdealleşen Etki-Atfedilen (Idealized Influence-Attributed),
   2. İdealleşen Etki-Davranış (Idealized Influence-Behavior),
C) İlham Verici Liderlik (Inspirational Leadership ),
D) Bireye Önem Verme (Individualized Consideration),
E) Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation).

**Karizma:** Literatürde karizma kavramının liderlik ile ilişkisi tartışmalıdır.Birtakım akademisyenler, karizmanın dönüştürücü liderliği kapsadığını ifade ederken, bir kısım akademisyenler bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu ve karıştırılmaması gerektiğini söylemektedirler. Ancak Bass karizmayı dönüştürücü lider için gerekli ancak yeterli bir unsur olarak değerlendirmemektedir.

**İdealleşen Etki-Atfedilen (Idealized Influence-Behavior):** İdealleşen etki, hem lidere (behavior), hem de izleyene göre (attributed) tanımlanmaktadır. İdeal liderler, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünürler. Kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınırlar. Yüksek ahlaki standartlar sergilerler. İzleyenlerinin önüne iddialı hedefler koyarlar.

**İdealleşen Etki-Davranış (Idealized Influence-Attributed):** Burada sayılan ideal davranışları gösteren liderler, izleyenlerinin üzerinde olumlu bir etki bırakır. izleyenler liderle özdeşleşir ve bir takım yüksek değerler lidere atfedilir.

**İlham Verici Liderlik (Inspirational Leadership):** Burada vizyonun izleyenlere etkili bir şekilde aktarılması ve ilham verilmesi söz konusudur. Burada bir takım semboller kullanılmak suretiyle, sarf edilen çabanın konsantrasyonu sağlanır.

---

[1] DOĞU, 2003, s.35,36

**Bireye Önem Verme (Individualized Consideration):** Bireye önem verme bir bakıma bireye sahip çıkma, ona öğüt verme ve yönlendirmedir. Burada sürekli bir geri bildirim ve bireysel ihtiyaçların örgütün misyonu ile ilişkilendirilmesi söz konusudur. Buradaki bireye önem verme, Ohio Eyalet Üniversitesi Modelinde bahsedilen önem verme ile aynıdır.

**Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation):** Entelektüel uyarım süreci, eski düşünce ve inanışları sorgulayan, yepyeni ve iddialı fikirlerin astlara iletilmesinden ibarettir. Bu süreç problemlerin farkına varılmasına, liderin kendi düşünce ve hayal gücünün izleyene geçmesine ve izleyenler tarafından liderin inanç ve değerlerinin paylaşılmasına yol açar. Entelektüel uyarımın var olup olmadığı, astların karşı karşıya kaldıkları problemi kavramsallaştırmasından, analizinden ve yarattıkları çözümlerden anlaşılabilir.

Dönüştürücü liderler, astının sürekli büyümesini ve gelişmesini ister. Lider astına, gelişme ve büyümesini teşvik için uğraştırıcı işler verir. Bunun yanı sıra, farkında olma, astlarındaki yetenek, çaba ve gelişme isteğindeki değişikliklerin bilincinde olmalıdır. Dönüştürücü lider astlarını iyi tanır, aynı zamanda nasihat verir, rehberlik eder ve astlarının performanslarına yapıcı eleştirilerde bulunur. İnsanlara ilgi, geliştirmeyi, farkına varmayı ve akıl hocalığını içermektedir. Akıl hocalığı, dönüştürücü liderin astının gelişmesine bilgisi ve tecrübesiyle yardım etme sürecidir. Dönüştürücü liderler, astlarına örnek olurlar ve kendi davranışlarındaki örneklerle onlardan istediği iş performansını sergilemelerini bekler. Lider, örnek rolünü, bilinçli veya bilinçsiz yapabilir. Entelektüel teşvik, dönüştürücü liderin, problemlerin bilincinde olmak ve sorunların çözümündeki yeteneğini ifade eder. Böyle liderler, astlarının inanç ve değerlerindeki değişikliği teşvik ederler. Astlarını, gruptaki yeni ve değişik durumları zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirir. Dönüştürücü liderler, entelektüel teşvik etme özelliklerini üstün teknik yetenek ve kişisel zekalarından alırlar. aynı zamanda grup veya organizasyon vizyonlarını temsil eden imaj ve sembolleri yaratır ve yönetirler. Duygusal teşvik, entelektüel teşvikin bir parçası olabilir. Dönüştürücü liderler, izleyenlerini gelecek durum ve her izleyenin, gelecekte elde edeceği durumda oynayacağı roller hakkında bilinçli olmalarını geliştirir.

Dönüştürücü liderlerin, astları üzerindeki etkileri şu şekilde olabilir:[1]

A) İş sonuçlarının değeri hakkında astlarının bilinçlilik seviyelerini arttırırlar.
B) İş çıktılarına ulaşabilmelerinde, farkında olabilecekleri yolları geliştirirler.
C) Astlarının şu andaki bireysel ilgilerinin üstünde olmalarını sağlarlar.
D) Organizasyon, takım veya grup bağlılığı geliştirirler.
E) Astlarını daha yüksek ihtiyaç seviyesine getirirler.

Dönüştürücü liderler, astlarını ve izleyicilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece örgüt üyeleri örgütsel görevleri uğruna, kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadırlar. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece örgütle reform ve yenilik başlatan kişilere dönüştürücü lider adı verilmektedir.[2]

Dönüştürücü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir.Dönüştürücü liderlikte, örgütün iç çevresinin denerim ve iç güdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır.[3]

## II. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN GELİŞİMİ :

James Mc Gregor Burns, 1978 yılında yayımladığı kitabında , liderlik tarzlarına ilişkin olarak yeni bir sınıflamaya gitmiş ve liderlik tarzlarını “işe dönük” ( transactional) ve “dönüştürücü “(transformational) olarak ikiye ayırmıştır. Burns’ün görüşlerine göre liderlik yalnızca, liderin önerilerine uyum sağlanması ve bunun sonucuna göre ödüllendirme veya cezalandırma olan bir alış veriş süreci değildir. Burns, işe dönük liderlik olarak sınıflandırdığı bu liderlik tarzının karşısında dönüştürücü liderlik yaklaşımının olduğunu ileri sürmektedir. Burns, dönüştürücü liderlik tarzını üstün bir liderlik tarzı olarak

---

[1] CEYLAN, 1997, s.319.
[2] Rukiye GÜNDÜZ, Değişimde Liderlik, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi,Soysak Bilimler Enstitüsü),1998,s.69.
[3] Vehbi ÇELİK,”Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”,Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:16, Ankara,1998,s.423

tanımlamaktadır. Burns’e göre dönüştürücü lider:

1. İzleyenlerin çıkarlarını genişletir ve iyileştirir,
2. Grubun amaçlarını ve misyonunu, bireylerin amaçları ve misyonu haline getirmekte izleyenlerin dikkatini çeker ve kabul görür,
3. İzleyenlerin, grubun iyiliğini, kişisel çıkarlarının üzerinde görmelerini sağlar.

Burns, dönüştürücü liderin, Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisinin en son basamağı olan "kendini gerçekleştirme" (self-actualization)'nin de üzerine çıktığını ve kendisini izleyenleri de Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisinin daha üst basamaklarına taşıdığını ve belki de Maslow'un söyleminin daha ileriye götürülmesi gerekebileceğini söylemektedir.

1985 'te yayınlanan çalışması ile Bernard M. Bass, Burns tarafından öne sürülen liderlik yaklaşımlarını daha da geliştirmiştir. Bass, Burns 'un aksine, işe dönük ve dönüştürücü liderlik tarzlarının birbirini dışlamadığını söylemektedir. Bass'a göre liderlik dönüştürücü ve koşullu ödüllendirmeden ibarettir. Bass'a göre bir lider hem işe dönük, hem de dönüştürücü lider özellikleri gösterebilir. Hangi tarz daha baskın ise, lider ona göre hareket edecektir. Bass, işe dönük liderin aslında etkili olabileceğini, ancak dönüştürücü liderlik tarzlarını uygulaması halinde etkililiğinin daha da artacağını söylemektedir.

Bugüne kadar işe dönük ve dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak, elde edilen tüm ampirik bulguların, ve bilgilerin kaynağını Bass tarafından geliştirilen "Multi-factor Leadership Questionnaire" (MLQ) oluşturmaktadır. Anket üstü kapalı olarak, her liderin, hem işe dönük, hem de dönüştürücü liderlik özellikleri gösterdiğini kabul etmektedir. MLQ sonuçlarına göre, işe dönük faktörlerin frekansı daha yüksek çıkıyorsa, anket uygulanan lider işe dönük, aksi durumda ise dönüştürücü lider olarak adlandırılmaktadır. MLQ ilk olarak 1980 yılında uygulanmıştır. Daha sonra zaman içerisinde içerik olarak evrime uğramıştır. MLQ, son halini 1995 yılında almıştır. Bu anket formunun son hali, "Form 5X veya "MLQ 5X olarak da adlandırılmaktadır. MLQ hem işe dönük, hem dönüştürücü liderlik özelliklerini dikkate alan 9 tane faktör içermektedir. Bu faktörlerden 5 tanesi dönüştürücü, 4 tanesi ise işe dönük liderlik özelliklerini ölçmektedir. Aşağıda daha ayrıntılı olarak anlatıldığı üzere, MLQ'deki yapısal sorunlar nedeni ile, daha önce dönüştürücü lider özelliklerinden biri olarak kullanılan karizma, MLQ 5X de, idealleşen etki, "atfedilen" ve "davranış" olarak, iki alt faktöre ayrılmıştır. Böylece dönüştürücü lider özelliklerini

oluşturan faktör sayısı 4 'ten, 5' e çıkmıştır. Söz konusu faktörler şunlardır:[1]

**İşe dönük liderlik için;**

A) Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward),

B) İstisnai Yönetim-Aktif (Management by Exception-Active),

C) İstisnai Yönetim-Pasif (Management by Exception-Passive),

D) İşlere Müdahale Etmeme (Laissez-Faire)

**Dönüştürücü liderlik için;**

A) Karizma (Charisma),

B) 1.İdealleşen Etki-Atfedilen (Idealized Influence-Attributed),
2.İdealleşen Etki-Davranış (Idealized Influence-Behavior),

C) İlham Verici Liderlik (Inspirational Leadership),

D) Bireye Önem Verme (Individualized Consideration),

E) Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation).

Dönüştürücü liderlik, Burns tarafından; politik liderliği açıklamak amacıyla ortaya atılmasına karşılık, Bass tarafından yönetim ve örgüt konularına uygulanmıştır. Araştırmacılar, yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklerine ve geçmişine daha bağlı yönetsel liderlik ile; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüştürücü liderlik biçimleridir.[2]

Noel M. Tichy ve Mary Anne Devanna dönüştürücü liderliği doğuştan yetenekli birkaç kişiyle sınırlandırmak yerine, örgütsel düşünüşün bir parçası olduğunu ifade etmişler ve dönüştürücü liderliği üç perdeden oluşan bir tiyatro oyununa benzetmişlerdir.[3]

**Birinci perde:** Yeniden canlanma ihtiyacını fark etme. ( Recognizing the need for revitalization) Çevreden kaynaklanan tehditlere karşı liderin örgütü uyarmasına odaklıdır.

**İkinci perde:**Yeni bir vizyon yaratma yaratma. ( Creating a new vision) Tiyatronun ikinci perdesi örgütün heyecan verici ve olumlu bir gelecek hakkındaki vizyona odaklanması için liderin çaba göstermesidir.

**Üçüncü perde:** Değişimi kurumsallaştırma.( Institutionalizing the change) Bu son

---

[1] DOĞU, 2003, s.32
[2] GÜNDÜZ, 1998,s.69.
[3] Noel M.TICHY and Mary Anne DEVANNA,The Transformational Leader, John Wiley&Sons Inc.,New York, 2002,s.5,6.

perde liderin durum içerisinde kendi görev süresi boyunca dönüşümü kurumsallaştırması, izleyenler için kabul edilebilir ve benimsenebilir hale getirerek uygulamasıdır.

Yazarlar, dönüştürücü liderliği, değişim, yenilik ve işletmecilik açısından tartışmışlardır. Üst düzey liderlik üzerinde durarak, çevre ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiş, dönüştürücü ve karizmatik liderliği vurgulayarak, liderlik literatürünü zenginleştirmişlerdir.

Dönüştürücü liderlik, değişimi, yeniliği ve girişimciliği meydana getirme kabiliyetidir. Dönüştürücü liderler izleyicileri yalnızca kendilerini izleme yönünde değil, canlanma ihtiyacının belirlenmesi, yeni vizyonun yaratılması ve yeni örgütsel sürecin kurumsallaştırılması konusundaki ortak görüş konusunda da inanarak izlemeleri için motive ederler.[1]

Dönüştürücü liderler Tichy ve Devana tarafından değişim ajanları olarak nitelendirilmişlerdir. Kötü bir takımı şampiyon haline getirme hedefiyle çalışan antrenörler gibi, kendi ekiplerini de onların ayrıcalıklı oldukları konusunda motive ederek ilham verirler. Bu tip antrenörler de dönüştürücü lider olma mecburiyeti olan yöneticilerdir.

Dönüştürücü liderlik konusundaki çalışmalar halen devam etmektedir. Devanna'nın ölümünden sonra Tichy bu konudaki çalışmalarını Michigan Üniversitesi'nde sürdürmekte ve liderlik konusunda yazdığı kitap ve makalelerde dönüştürücü liderlik uygulamalarının örneklerini vermektedir.

## III. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER:

Dönüştürücü liderlerin sahip olması gereken nitelikler aslında genel olarak bir liderde olması gereken niteliklerin bir çoğu ile örtüşmektedir. Ancak dönüştürücü lider misyonunun farklı olmasından dolayı bazı özelliklere sahip olmak zorundadır. Yöneticilerin ve özellikle de üst yönetimde bulunan kişilerin, lider özelliklerine sahip olmaları, geliştirecekleri düşünce ve hareket tarzları ile de dönüştürücü lider olarak farklılaşmaları gerekmektedir.

---

[1] Richard L.DAFT, Organization Theory and Design, South-western College Publishing, 6. edition, Cincinnati, Ohio, 1998,s.573.

Tichy ve Devanna dönüştürücü liderlerin özelliklerini aşağıdaki şekilde nitelendirmişlerdir:[1]

**A) Kendilerini değişim ajanları olarak nitelendirirler**: Dönüştürücü liderlerin profesyonel ve kişisel imajları fark yaratmak ve sorumluluklarından beklenen şekilde organizasyonu dönüştürmektir.

**B) Cesur bireylerdir:** Cesaret aptallık derecesinde değildir. Onlar direnmeyi bilen ama hesaplı risk alan bireylerdir.

**C) İnsanlara inanırlar:** Dönüştürücü liderler diktatör değildirler. Diğerlerine karşı hassastırlar ve gerektiğinde yetki devrinden kaçınmazlar.

**D) Değer yargılarına göre hareket ederler:** Her biri değer yargıları ve davranışları ile kendilerini gösterir ve ifade ederler.

**E) Hayat boyu öğrenmeye açıktırlar:** Hataları konusunda konuşmaktan çekinmezler, özeleştiri yaparlar, hatalarını kabullenebilirler. Hatalarından ders çıkarırlar.

**F) Karmaşıklık ve belirsizlikle başa çıkma kabiliyetleri vardır:** Teori geliştiren, prensiplerini ortaya koyabilen ve çeşitli varsayımları deneyebilen kişilerdir. Karmaşık problemlerle başa çıkmalarında kendilerine yardımcı olacak eğitimlerine ve sağduyulu düşünmeye inanır ve güvenirler.

**G) Vizyon sahibidirler:** Hayal güçleri vardır.Bu hayallerini diğer insanlarla paylaşabilmek için onlara aktarabilirler.

Dönüştürücü liderler, sadece düşünen sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşılayan kişilerdir. Bu liderler, girişimciliğe ve kendine geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar. Yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler. İkna etme yeteneklerini kullanarak insanları belli koşullara hazırlarlar. Kendini izleyenlere yönelik gerçek bir ilgi ve dikkat gösterirler.[2]

Dönüştürücü lider astına, gelişme ve büyümesini teşvik için anlamlı işler verir.

---

[1].TICHY ve DEVANNA, 2002,s.271-280
[2] Vehbi ÇELİK,1998,s.426

Astlarını fevkalade tanır; aynı zamanda nasihat verir; rehberlik eder ve astlarının performansı konusunda yıkıcı değil yapıcı eleştirilerde bulunur.Akıl hocalığı tabiri, dönüştürücü lider için, astının gelişmesine bilgi ve tecrübesini kullanarak yardım etme sürecidir. Lider önderlik rolünü bilinçli ve bilinçsiz yapabilir.[1]

Dönüştürücü lider, bilgilenen bireyin güdülenme düzeyinin yüksek olacağı düşüncesinden harekete astlarını bilgilendirir ve sürekli eğitir. Bunu yaparken astlarına, edindikleri bilgiler ile pratik çözümlemeler yapabilme ve problemlere değişik açılardan bakabilme özelliği kazandırmaya çalışır. Kişilerin bilinç altını sezer, empati gücü yüksektir. Gerektiği zaman örgütsel aşama sıralarını tepe taklak edebilir. Yönetmenin öncelikler seçebilmek olduğunu, seçilen bu önceliklerin de yeni öncelikler doğuracağını bilir. Dönüştürücü lider için örgüte bağlılık bağımsızlaşarak bağlanma anlamındadır. Disiplin de onun için gruptaki sevgi bağı, ortak amaçlar ve birlikte yaşam için yüksek güdülenme demektir. Söz onun için çok önemlidir. Çünkü insan önce kelimelere boyun eğerek başlar, daha sonra adım adım nesnel anlamda boyun eğer ve ikna olur" Dönüştürücü lider, kendi alanını başka alanlarla örer ve dış çevresiyle bütünleşmiştir. Lider; uzmandır; insan sarrafıdır; deneyimlerine dayanan önsezisini kullanır ve sürekli çevre kontrollü pratik eylem planları geliştirir. Parça bilgileri küresel tasarımlara dönüştürür; neyin, neyi, ne şekilde etkilediğini bilir. Bu liderler kendi örgütü dışındakileri de biz olarak algılayan içte ve dıştaki kültür ve anlayış farklılıklarını sinerjik olarak yönetebilen liderlerdir. "Dönüştürücü lider, bir süt kazanındaki sütü sürekli ayak darbeleriyle tereyağına çevirebilecek ve kazandan çıkarıp kurtarabilecek kadar dayanıklıdır."[2]

Dönüştürücü liderlerin sahip olması gereken özellikler konusunda benzer de olsa ilave görüşler bulunmaktadır.[3]

**A) Vizyon belirleme ve yön çizme:** Örgütte vizyonun yaratılmasından lider sorumludur. Lider yeni vizyonu yaratıp, yeni standartları belirler ve örgütteki bütün üyeleri bu vizyonu gerçekleştirmek için motive eder.

**B) Ekip ile çalışabilme, yetkin ekipler oluşturabilme:** Dönüştürücü lider ne kadar

---

[1] CEYLAN, 1997, s.319.

[2] Kerim EDİNSEL," Kendi Kendini Yöneten Örgüte Geçişte Liderlik Sorunları", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İ5tanbul, 1997,Cilt 1 s.51.

[3] Ali AKDEMİR, Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, İstanbul, 1998,s.71,72

güçlü olursa olsun, gerektiğinde yetki devredeceği kişi de o denli güçlü olmak zorundadır. Lider ileride fikir danışabileceği güçlü bir ekip kurmak zorundadır.

**C) Derinliğine bilgi sahibi olmak ve polimatik ( çok yönlü ) kişilik:** Dönüştürücü lider eleştiriye açık olmalı, kendi eksiklerini görüp çözüm üretebilmelidir. Bir çok konuda bilgi sahibi ve polimatik ( çok yönlü) olmalıdır.

**D) Yetki ve sorumluluk devretmek:** Yetki devri ile çalışanlar güçlendirilirken, sorumluluk ta devredilerek kişilerin etkilerini uygun biçimde kullanmaları sağlanmalıdır.Bu şekilde yetki devredilen kişiler yaptıklara işe daha çok önem verip benimserler.Bu şekilde bir sorumluluk ve yetki devri uygulaması yetki devredilecek kişilerin seçiminde seçici davranmayı gerektirmektedir.

**E) Yaratıcılık:** Yaratıcılık halen yapılanları, daha önceden yapıldığı gibi yapmanın bir erdemi olmadığını kabul etmektir.[1]Farklı bakış açılarından olayları görmek, yeni fikirler üretmek, sorunları çözmede özgün yöntemler kullanmak hep yaratıcılıkla ilgilidir.

**F) Sorun çözme yeteneği :** Her sorunun çözümünün reçetesi aynı olmayabilir. Lider sorunlara değişik çözüm yolları bulmalı ve uygulamalıdır. İnsanların sorunlarına çözüm bulmalı, onların sorunlarından uzaklaşarak işe motive olmalarını sağlamalıdır.

**G) Hayal gücü yeteneği:** Dönüştürücü liderliğin aşamalarından biri yeni bir vizyon belirlemedir. Bu açıdan bakıldığında liderin lider olabilmesi için vizyon ortaya koyabilmesi gerekir. Gerçekte vizyon liderin kafasında oluşturduğu bir hayaldir. Lider bu hayalini izleyicilerine kabul ettirip aynı yöne bakmalarını sağlayarak ona bir gerçeklik kazandırmaya çalışır.

**H) Pozitif bakış açısı:** Psikolojik olarak insanlar negatif, nötralize ve pozitif olarak üç grupta incelenebilirler. Negatif kişilikler her şeyi eleştirir ama çözüm getirmezler. Nötralize kişiler verileni yapar, yanlış veya doğru olmasına bakmazlar. Pozitif kişilik sahibi insanlar ise her şeye eleştirel gözle bakar, ama sorgular, alternatif üretir ve görüş bildirir.

**İ) Cesaret:** Dönüştürücü lider dayanıklı ve güçlüklere göğüs gerebilecek yapıda olmalıdır. Dönüşüm zaten başlı başına bir cesaretin ürünüdür. Lider zorluklardan korkmamalı, korkuyla yüzleşebilmelidir. Elbette ki bu cesaret körü körüne atılmak

---

[1] AKDEMİR,1998,s.73.

anlamında değildir. Lider gerektiğinde risk almasını bilmeli ve bu riskleri örgüt amaçları doğrultusunda kullanmayı bilmelidir.

Dönüştürücü liderlilerin sahip olması gereken özellikler elbette ki bu kadarla sınırlı değildir. Yukarıda belirtilen özellikler bir lideri dönüştürücü lider olarak tanımlayabilmemizi sağlayan özellikler olarak belirtilebilir. Bu özelliklerin bir veya bir kaçına sahip olan liderler dönüştürücü lider olarak tanımlanabilir mi? Bu şekilde bir tanımlamanın doğru olacağını söylemek her liderin dönüştürücü lider olduğunu söylemek anlamına gelir ki, yanlıştır. Örneğin her karizma sahibi lider, her vizyon sahibi olan veya olduğunu iddia eden lider dönüştürücü lider değildir, ancak her dönüştürücü lider karizma sahibidir, bir vizyon ortaya koyar ve bu vizyona sahip çıkıp izleyenlerine benimsetebilir.

## IV. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİKTE DAVRANIŞSAL BOYUTLAR:

Dönüştürücü liderler, rutin örgütsel faaliyetlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek gibi davranışsal boyutları da üzerlerinde toplarlar.

**A) İdealleştirilmiş etki :**İdealleştirilmiş etki bazen karizma olarak adlandırılsa da karizmadan farklı bir özellik taşımaktadır. Dönüştürücü liderler kendilerini izleyen insanlar için kendi rol modellerinde varolan şekilde davranırlar. Dönüştürücü liderin izleyenleri liderlerine hayranlık duyarken bazen de onunla rekabet etmek isterler. Dönüştürücü liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; karizma, genellikle karizmatik olarak değerlendirilen liderlere, izleyenlerinin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır. İdealleştirilmiş etki ise karizmadan farklı olarak, liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir. Liderin etkisi özellikle izleyenler tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki, davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilmiş idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise, liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını

sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendisine güvenen, güçlü birisi olduğu izlenimini vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir.[1]

**B) Telkinle güdüleme ( Esinsel Motivasyon) :** Dönüştürücü liderler, çevresindeki insanların çalışmalarına anlam kazandırmak suretiyle onları motive ederler ve ilham verirler. Lider, kendisine taraf olanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar ve moral kaynağı oluşturur. Dönüştürücü lider; sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Lider grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Lider astlarının amaçlarına ulaşacağına dair tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılığını sürekli olarak ifade eder. Liderin bu tutum ve davranışları astları için esinsel bir motivasyon sağlar.[2] Esinsel motivasyonda liderin kişisel becerileri ve insan ilişkileri ön plana çıkmaktadır. İnsan ilişkileri konusunda kendini yetiştirmiş olan dönüştürücü liderler esinsel motivasyonda güçlük ekmezler.

**C) Entelektüel uyarım :** Dönüştürücü liderler izleyenlerinin eforlarını ve varsayımlarını sorgulayarak, problemleri yeniden tasarlayarak ve eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşarak organizasyonda uyarıcı bir etki yaratırlar. Bu şekilde izleyenler arsında yaratıcılık cesaretlendirilir. Bireylerin kişisel hataları yüzlerine vurulmaz ve toplum içerisinde eleştirilmez. Lider astlarını; işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini kurumu ve lideri yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Böylece astlar öteden beri varolan kabullenmelerini ve problemlere geleneksel yaklaşımlarını . sorgulayabilir. Böylece lider, örgütün entelektüel, yenilikçi ve örgütü daha iyiye götürecek kapasitesini atıl kalmaktan aktif konuma getirir.[3]

İnsanların da , işletmedeki diğer araçlar ve ekipman gibi bakıma ihtiyaçları vardır. Bu bakım yalnızca onların ödüllendirilmeleri yoluyla değil, fikirlerine değer verilmesi, örgüt için değerli olduklarının hissettirilmesi yoluyla da pekiştirilir.[4]

---

[1] Akif TABAK, Yönetim Bilimi Ders Notları, Kara Harp Okulu, 2001, s.36.
[2] TABAK, 2001, s.37.
[3] TABAK,2001, s.38.
[4] TICHY ve DEVANNA,2002,s.247

**D) Bireysel destek :** Dönüştürücü lider her izleyeni birebir gözlemlemek için çaba sarf eder ve ayrı ayrı birey ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur. Bunu yaparken lider astlarının temel gereksinmelerinden daha üst seviyedeki gereksinmelerini karşılamak için özen gösterir. Görev dağılımı astlara öğrenme fırsatı sağlayacak şekilde yapılır. Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda her şeyiyle ilgilenilmesi gereken bir birey olarak görür. Astlarının kaygılarını dinler ve azami ilgi gösterir. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinmelerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlarına başkalarının gereksinim ve yeteneklerinin farkına nasıl varılacağını da öğretir.[1]

Dönüşümde liderin mevcut problemler üzerinde kapsamlı çözüm üretme yeteneğine sahip olması şarttır. Lider dönüşüm ihtiyacı yaratarak vizyonunu belirledikten sonra bu dönüşümün gerçekleştirilebilir olduğuna herkesi ikna etmesi gereklidir.

Dönüşüm kavramı yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarından ayrı olarak düşünülemez. Bu bağlamda, dönüştürücü bir lider, bireylerin ve organizasyonun davranış modelini başka bir modele dönüştürmek istiyorsa tam bir yenilik ajanı olmalıdır.[2]

## V. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK SÜRECİ :

Dönüştürücü liderliğin gelişimi bölümünde Tichy ve Devana tarafından dönüştürücü liderlik sürecinin üç perdelik bir tiyatro olarak tanımlandığı belirtilmiştir. Bu üç perde; değişim veya yeniden canlanma ihtiyacının belirlenmesi ve kabullenilmesi, yeni bir vizyon yaratılması ve değişimin kurumsallaştırılmasıdır.

**A. Yeniden canlanma ihtiyacının belirlenmesi :** Değişim ihtiyacı çevresel baskılardan tetiklenir. Fakat bütün organizasyonlar çevreden gelen bu değişim konusundaki etkiye aynı tepkiyi göstermezler.Çevresel tetikleyici etki, dönüşüm sürecinin ilk başında liderler tarafından algılanmalı ve cevaplanmalıdır. Önce liderler iş çevrelerinin değiştiğini kabul etmeli, örgütteki karar verici makamlar da mevcut durumdan ( status quo) memnuniyetsizliklerini hissetmelidirler.

Değişim ihtiyacını hissettirmenin basit yolu yöneticileri ve işgörenleri dış odaklı

---

[1] TABAK,2001, s.38.
[2] Duygu ALTUĞ, Örgütsel Davranış, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997, s. 126.

olmaya zorlamaktır. Organizasyonları değişim ve canlanma ruh hali içerisinde tutmaya yardım eden aktiviteler şunları içerir : [1]

1. Lidere meydan okuma : Çoğu organizasyondaki en önemli kusur kral çıplak diyebilecek kimsenin bulunmamasıdır. Etkili dönüştürücü liderler, şeytanın avukatlığı rolünü etkili şekilde oynayabilecek, karar vericilerin etrafını çevreleyen ve çatlak ses olarak adlandırılabilecek mekanizmaları geliştirmelidirler . Dönüştürücü liderler bu çeşit bir meydan okumanın yer alabileceği çevreyi de sağlamalıdırlar. Güçlü liderler aynı zamanda dinleyen liderler olmayı öğrenmek zorundadırlar. Lider varsayımları sürekli gözden geçirir ve taraftarlarına düşüncelerinin tam tersine olsa farklı görüşleri için cesaret verir.

2. Dış şebeke geliştirme : Organizasyon dışındaki kişilerin eleştirilerini dikkate alır. Ve taraftarlarına yeni bakış açılan kazandırabilmek için onların diğer işkolları ile ilişki içinde olmalarını destekler. İnsanlar güçlenme eğilimi içindeki şebekelere daha çok dikkatlerini verirler. Zayıf olan bağlar sert olabilir ve dönüştürücü liderler değişik görüş ve anlayıştaki bireylerden oluşan ağlar tesis etme ihtiyacı duyarlar.[2]

3. Diğer organizasyonlara yapılan ziyaretler : “En iyisi biziz” anlayışı terk edilerek, orta düzey yöneticiler ve profesyonel teknik adamlar kıyaslama ( benchmarking) yapmak için ülke içi ve dışındaki organizasyonlara gönderilmeli ve benzer durumlarda diğer organizasyonların tepkileri öğrenilmelidir.

4. Yönetim süreci : Eski yöntemlerin etkili olmadığı ve büyük değişimlerin gerekli görüldüğü durumlarda, dönüştürücü liderin sonraki görevi değişim sürecini yönetmektir. İnsanlar değişimin gerekli olduğunu beyinleri ile kabul edebilirler, ancak duygusal olarak, değişimin gerekli olduğunu kendilerine gösterecek çok ciddi bir olay meydana gelmeden bunu kabullenmeye hazır olmayabilirler.[3] Burada önemli olan liderin değişim ihtiyacını belirlenmesinde izleyenleri ve yöneticileri yönlendirmesi ve onları cesaretlendirmesidir. Bireyler için eskiden yaşanmış başarısız karar ve politikaları kabul etmek çok zordur. Ayrıca değişim, organizasyonda gücün dağılımını ve durumunu .değiştirecek, bu da bazı

---

[1] TICHY ve DEVANNA,2002,s.53
[2] TICHY ve DEVANNA,2002,s.54
[3] TICHY ve DEVANNA,2002,s.55

kişilerin sahip olduğu kariyer fırsatlarını tehdit edecek, bazı kişilerinde yeni davranış kalıplarını öğrenmelerini gerektirecektir.

**B) Yeni bir vizyon yaratılması :** Vizyonun iki emel öğesi vardır. Birincisi, organizasyonun amacını gösteren bir örnek veya kabul edilebilir bir çerçeve sağlamalı, ikincisi ise duygusal cazibedir. Duygusal cazibe, vizyonun insanların tanımlayabileceği ve motivasyonel ekime sahip olan parçasıdır. Bu iki öğe vizyona anlamını kazandırır.

Liderin, izleyenlerine sunduğu yeni vizyon, eski strateji ve inançlarından vazgeçmelerine değecek bir vizyon olmalıdır. Bu vizyon, lider için kendine güven kaynağı oluştururken,çalışanlar için de genel bir amaç olarak kullanılabilir. Vizyon örgütün gelecekte nasıl olabileceğine ilişkin iyi bir görüntü vermelidir. Vizyon sahibi olan lider aynı zaman da planlama sorumluluğuna da sahip olmalıdır. [1]

Liderler vizyon yaratmaktan sorumludurlar ve vizyon organizasyonun ileriye gitmesindeki başlıca enerji kaynağını sağlar. Etkin bir vizyonun özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür: [2]

1. Hayal edilebilir olmalıdır.: Bireyin zihinde, geleceğin nasıl olacağına dair bir resim çizebilmelidir.
2. Arzu edilir olmalıdır.: Organizasyonda bulunan herkes tarafından kabul edilmelidir.
3. Gerçekleştirilebilir olmalıdır: Gerçek ve ulaşabilir amaçları içermelidir.
4. Amaç merkezli olmalıdır: Karar verme sürecinde yol gösterici o1malı, amaca hizmet etmelidir.
5. Esnek olmalıdır : Bireylere inisiyatiflerini kullanma hakkı verilmeli ve gelişen durumlara göre değişiklik gösterip alternatif cevaplar verebilmelidir.
6. İletilebilir olmalıdır: Kişiler tarafından açık bir şekilde anlaşılabilir olmalı, başarılı bir şekilde anlatılabilmelidir.

**C) Değişimin kurumsallaştırılması :** Yeni vizyon gerçek haline gelene kadar canlanma ( revitalization) sadece boş bir konuşmadan ibarettir. [3] Yeni düşünce şekli ve yapısı günbegün deneyim halini alır. Yeni gerçekler, uygulamalar ve deneyimler

---

[1] ALTUĞ , 1997, s. 61.
[2] TICHY ve DEVANNA,2002,s.137,138.
[3] TICHY ve DEVANNA,2002,s.31.

paylaşılmalıdır ki , değişiklikler kurumsal hale gelebilsin. Yani dönüştürücü lider, sahip olunan vizyonu gerçekliğe, misyonu harekete ve felsefeyi de uygulamaya dönüştürebilmelidir. Daha derine inildiğinde bu süreç , canlanan ve değişen organizasyona tam olarak uyumlu yeni bir kültürün ortaya konması ve şekillendirilmesini gerektirir.

Lider değişimi kurumsallaştırmak için, yetenekli ve sorumluluk sahibi kişileri kilit noktalara getirerek ekibini sağlamlaştırır. Kilit noktalara gelen bu kişilerin değişimi ve değişimden bekleneni çok iyi anlayıp özümsemiş insanlar olması kurumsallaştırma sürecinde lidere büyük kolaylıklar sağlar. Bu arada lider, değişimi kurumsallaştırmak için özel çalışma grupları, planlama toplantıları, ödül ve terfi mekanizmalarında değişiklikler gibi çeşitli teknikler kullanır.

## V. DÖNÜŞÜME KARŞI DİRENME :

Dış evresel baskılarla karşılaşan bir çok organizasyonun , kendi yok olmalarına yol açmasına rağmen, değişime gitmemeleri önemli bir olgudur. Dönüştürücü liderler dönüşüme direnen güçlerin neler olduğunu, organizasyonu dönüştürmek için onlarla hangi sıra dahilinde ve hangi güçleri hareket ettirerek baş etmek gerektiğini bilmek zorundadırlar.

Dönüşüme karşı direnç, dönüşümün değiş tokuşla karıştırılması, insanların yeniliklerin kendi kariyerlerini ve sosyal durumlarını olumsuz etkilemelerinden korkmaları ve buna tepki göstermelerinin bir sonucudur. Ancak insanlar iş yapmanın yeni yollarını uygulamak için eski alışkanlıklarını terk etmek zorundadır. Direnme değişime karşı ilk reaksiyondur. Çünkü insanların değişimin kendilerine getirecekleri fayda ve zararları değerlendirmek için zamana ihtiyaçları vardır.

Dönüşüme karşı direnmenin nedenlerini teknik nedenler, politik nedenler ve kültürel nedenler olarak üç grupta incelemek doğru olur.[1]

**A) Teknik nedenler:** Dönüşüme karşı direnmenin teknik nedenleri;

1. Alışkanlık ve tembellik: Alışkanlık ve tembellik, görevle ilgili bir direnmeye yol açarlar. Teknik nedenlerden dolayı, daima aynı işi yapan insanların davranış şekillerini ve

[1] TICHY ve DEVANNA,2002,s.75

alışkanlıklarını değiştirmelerinde problem yaşanır.

2. Bilinmeyenden veya örgütsel öngörünün kaybından korkma: Gelecek hakkında bilgisiz olma veya geleceği zorlukla görebilme sinirlilik ve huzursuzluk yaratarak bir çok bireyde direnmeyi harekete geçirebilir.

3. Batık yatırım: Organizasyonlar, bir değişimden potansiyel fayda beklediklerini anladıklarında bile, eski tarz iş görmedeki mevcut yatırımlarının batacağı endişesiyle değişimi uygulamaya koyamazlar.

**B) Politik nedenler:** Dönüşüme politik direnmenin üç ana nedeni vardır.

1. Güçlü ortaklıklara karşı oluşan tehdit : Eski ve yeniler arasındaki yaygın çatışma bu tehdidi doğuran başlıca nedendir. Eskiler güçlü ortaklıklarda kendilerinin güç kaybına uğrayacaklarını düşünürler.

2. Kaynaklardaki kısıtlılıktan doğan getirirsiz işlere yatırım yapma korkusu: İşletmelerin ekonomiden aldıkları payın büyük olduğu ve kaynakların bu kadar kısıtlı olmadığı zamanlarda değişimi uygulamak nispeten daha kolaydı. Günümüzde bu tip değişim kararları uygulamak politik olarak hem daha zordur, hem de daha şiddetli bir direnişe neden olmaktadırlar.

3. Liderliğin suçlanması problemi : Liderler geçmişteki kararlarından ve davranışlarından dolayı suçlanır ve bu suçlamalar liderin getireceği değişime karşı bir direnişin oluşmasına yol açar.

**C) Kültürel nedenler:** Kültürel direnmenin de üç ana nedeni vardır.Bunlar:

1. Kültürel filtreler: Bir organizasyonun, onu çalışanları için işleri doğru şekilde yapmaya yönlendiren çeşitli değerleri vardır. Organizasyonun kültürü insanların onu mümkün olduğu kadar algılamalarıyla kendini ifade eder. Canlanma veya değişim ihtiyacının kendi kültürlerinden olmayan, dışarıdan birileri tarafından getirilmiş olması direnmeye sebep olabilir.

2. “Eski güzel günler” anlayışı : İnsanlar geçmişe bakarak kendilerini emniyette hissederler, çünkü geçmiş yaşanmıştır, bitmiştir, eğer ödenecekse bedeli de ödenmiştir. Ancak gelecek hala bilinmeyendir.

3. Değişim ikliminin eksikliği : Bir çok organizasyon için dönüşüm nedenleri sıklıkla kendilerinden kaynaklanır. Bazen bu değişim iklimi organizasyonda

bulunmayabilir. Dönüştürücü liderler bunu belirlemeli ve değişim ikliminin yaratılması fırsatlar sağlamalıdırlar.

İnsanları ve organizasyonu dönüşüm konusunda yönlendirmek ve motive etmek dönüştürücü liderin işidir. Bu sağlanabildiği takdirde lider dönüştürücü lider olarak kendini ifade edebilir. Elbette ki yukarıda belirtilen dirençleri kırmak zor olacaktır. Ama dönüştürücü liderin özellikleri incelendiğinde, neden herkesin dönüştürücü lider daha doğrusu  başarılı bir dönüştürücü lider olamadığı bir nebze açıklığa kavuşmuş olacaktır.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
# DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN GELENEKSEL LİDERLİK TARZLARI İLE KARŞILAŞTIRILMASI

## I. İŞE YÖNELİK LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK :

İşe dönük liderlik ve dönüştürücü liderlik arasındaki ayrım ilk olarak Burns tarafından yapılmıştır. Daha sonraları ise başta Bass olmak üzere diğerleri bu yaklaşım üzerinde çalışmışlar ve geliştirmişlerdir. Burns işe dönük liderlik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının tamamen zıt kutuplarda olduğunu savunurken, Bass dönüştürücü liderlik tarzının işe dönük liderliği de kapsadığını ve dönüştürücü liderliğin etkinliğini arttırdığını savunmuştur.[1]
Yapılan çalışmalar dönüştürücü pozitif kişilik özellikleri gösterdiklerini bulmuşlardır. Bu nedenle bazı çalışmalar kişilik oluşumu ile dönüştürücü liderlik tarzı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu çalışmalardaki bulgular bizi, kişiliğin oluştuğu çocukluk ve ergenlik dönemindeki deneyimlerin bu liderlik tarzının ortaya çıkmasında önemli olduğu sonucuna götürmektedir. Bass'da bunu kabul etmektedir. Ancak yaşamın devam eden evrelerindeki deneyimlerin ve eğitimin de bu tip liderlik tarzının ortaya çıkarılmasında yardımcı olabileceği ifade edilmektedir. Dönüştürücü liderin, izleyenler ile iletişimi çok karmaşık bir süreçtir.Dönüştürücü liderin, beğeniye ve karizmaya dayanan ve buna ilave olarak da uzmanlık gücü vardır. Burada lider ve izleyenler arasında ahlaki hiyerarşinin en üst seviyesinde olan "adalet" ve "eşitlik" gibi üst düzey kavramların sonucunda oluşan bir "güven" ilişkisi vardır. Bu onu izleyenlerin gözünde bir rol model haline getirir. [2]

Dönüştürücü lider öncelikle izleyenlerin kendi karakterleri, davranışları ve çevre ile ilgili olan algılamalarını dönüştürmeye çalışmalıdır. Karizma ve beğeniye dayalı güç bu algılamaların değişmesini kolaylaştıracaktır. Çünkü izleyenler için o bir sembol veya modeldir. Bireye önem verilmesi ve sürekli entelektüel uyarım bu süreci daha da hızlandıracaktır.[3]

---

[1] Michele Erina DOYLE and Mark K. SMITH, " Clasical Leadership ", www.infed.org / leadership /traditional_leadership.htm,(12.05.2003)
[2] DOĞU, s.38.
[3] DOĞU, s.38.

Bir diğer tartışma konusu da dönüştürücü liderin her durumda aynı liderlik tarzını sergileyip sergileyemeyeceğidir. Bass bu konuda, bazı durumsal faktörlerin, dönüştürücü lider için uygun ortamlar yaratabileceğini ifade etmektedir. Diğer taraftan dönüştürücü liderlikte kişilik özellikleri ön planda olduğundan, bu liderlik tarzının, durumsallıktan bir miktar bağımsız olabileceği düşünülebilir. [1]

İşe dönük liderler kurallara, standartlara ve düzenlemelere sıkı sıkıya bağlıdır. Onlar için kurallar doğrudur ve uygulanması gerekir. İzleyenlerin kurallara uyup uymadıklarını bazen pasif bazen de aktif olarak kontrol ederler. İzleyenlere geri bildirim yaparlar. Belirlenen standartların altında performans gösteren izleyenler cezalandırılır ve yaptırım uygulanır. İyi performans gösterenler ödüllendirilir ve övgü alır. Dönüştürücü lider, kuralları, standartları, düzenlemeleri sürekli olarak sorgular. Yapılan bir işin ne için yapıldığını ve daha iyi yapılıp yapılamayacağını araştırır. Örgütü genel olarak daha yüksek bir performans düzeyine taşımaya çalışır. Nihai hedefe giden yolda, küçük başarıları ödüllendirir ve izleyenleri motive eder. Dönüştürücü lider, sürekli olarak izleyenler ile birlikte olduğundan, geri bildirim periyodik değil karşılıklı ve süreklidir. [2]

İşe dönük liderlikte gücün kaynağı daha çok yasal ve biçimseldir. İşe dönük liderin ödüllendirme, cezalandırma ve zorlayıcı gücü bulunmaktadır. Uzmanlık gücünün olması da çoğu zaman gerekmeyebilir. Ancak bu, işe dönük liderin, uzmanlık gücünün olmayacağı anlamına da gelmez. Buna karşılık dönüştürücü liderde, “beğeni gücü” veya “karizmatik güç” vardır. Bu güç kaynağı, doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin astlarına ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini teşkil etmektedir. Ancak bu güç dönüştürücü lider için gerekli, ancak tek başına yeterli değildir. Dönüştürücü liderin, izleyenlerinin gelişimine katkıda bulunması, entelektüel uyarım sağlayabilmesi, kısaca önemli düzeyde uzmanlık gücünün de bulunması gerektiği ifade edilmektedir.[3]

---

[1] DOĞU, s.39.
[2] DOĞU, s.36.
[3] DOĞU, s.37.

Dönüştürücü lider ile işe dönük lider tarzları arasındaki temel farklılıklar tablodaki gibidir.[1]

**Tablo 1: Dönüştürücü Lider İle İşe Dönük Lider Arasındaki Temel Farklılıklar**

| | **İşe Dönük Lider** | **Dönüştürücü Lider** |
|---|---|---|
| **Gücün Kaynağı** | Yasal, Biçimsel, Uzmanlık, Eğitim | Beğeniye Dayalı, Karizma, Uzmanlık, Eğitim, Kendisi ile Barışık, Doğuştan |
| **İzleyenler** | Kurallara, Düzenlemelere, Standartlara Uyum. | Özdeşleştirme, Duygusal Bağlanma, İnanma |
| **Durumsal Faktörler** | Durağan, homojen | Değişken, heterojen, kompleks |
| **Kontrol** | Kurallardan, Standartlardan Sapma | Bireye Önem Verme |
| **Motivasyon** | Ödül, Övgü, Cezalandırma, Tehdit, dürüstlük-bağlılık | Ödül, Övgü, Kendini Gerçekleştirme, eşitlik-adalet |
| **Hedef** | Günlük, Haftalık, Aylık, Yıllık Programlara Uyma, İşleri Bitirme | Vizyon, Misyon, Stratejik Hedefler, Amaçlar, Plan ve Programlar, |
| **İşlevi** | Yönetici | Lider, Değişim Ajanı |

İşe dönük lider ile dönüştürücü lider arasında başka bir ayrımı da Wright 1996 ‘da yayımlanan “ Managerial Leadership” adlı kitabında yapmıştır. Wright, Bass’a dayanarak işe dönük lider ile dönüştürücü lider arasındaki ayrımı aşağıdaki şekilde tanımlamıştır.[2]

---

[1] DOĞU, s.37.
[2] Michele Erina DOYLE and Mark K. SMITH, “ Classical Leadership ” ( www.infed.org / leadership /traditional_leadership.htm)

**Tablo 2: Wright'a Göre İşe Dönük Lider İle Dönüştürücü Lider Arasındaki Farklılıklar**

| İŞE DÖNÜK LİDER | DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER |
|---|---|
| İşten ne almak istendiğini tanımlar ve çalışanların performansının onu ne kadar hak ettiğini garantilemeye çalışır. | Beklenen sonuçların değeri ve bu sonuçlara ulaşma yolları hakkında bilici yükseltir. |
| Çabalar için sözleri ve ödülleri değiş tokuş eder. | Takım veya örgüt uğruna kişilerin kendi çıkarlarından vazgeçmelerini ister. |
| Kişilerin bencilliği işlerin yapılmasını sağlıyorsa, bunlara hassas davranır. | İhtiyaç seviyesini yükseltir ( Maslow) , istek ve ihtiyaçların çeşitliğini genişletir. |

## II. KARİZMATİK LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK :

Karizmatik liderler insanların, kendilerinden beklenenden daha fazlasını gerçekleştirebilmeleri için onları motive edebilme becerisine sahip olan liderlerdir. Karizmatik liderlerin sahip olduğu davranışsal göstergeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir: [1]

A. Özgüven ,
B. Vizyona sahip olma,
C. Vizyonu açıklayabilme becerisi,
D. Vizyona inanma,

[1] TABAK, 2001, s.42.

E. Alışık olunmayan yeni davranışlar sergileme,

F. Değişimlere yer verme,

G. Çevreye duyarlı olma

Karizmatik liderlik ile dönüştürücü liderlik çoğu zaman benzer hatta eş anlamlı kullanılsa da aralarında belirgin farklar vardır. Bu farklardan birincisi, karizmatik liderlikte liderin kişiliğinin öne çıkmakta, dönüştürücü liderlikte ise, hem örgütün hem de örgüt elemanlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda değişmesidir. Dönüştürücü lider izleyenlerinin güçlü duygularını tetikleyerek onları etkiler ve harekete geçirir. Onların bağımsızlık geliştirerek onları güçlendirir, bu şekilde kişisel güvenlerinin temelini ortaya atar. Karizmatik lider ise izleyenleri zayıf kılarak kendine bağımlı olmalarını sağlar. İzleyenler için karizmatik lider vazgeçilmez hale gelir.

Bir lider bazıları için karizmatik olarak algılanabilir, bazıları tarafından ise o şekilde görülmeyebilir. Dönüştürücü liderlik, karizma olarak da adlandırılan "idealleştirilmiş etki" boyutu dışında telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek davranış boyutlarını da içerir. Karizmatik liderin diğer üç boyutta da liderlik özellikleri ve davranışları göstererek dönüşümcü bir lider olacağını gösteren bulgular yoktur. Bu nedenle dönüştürücü liderlik, karizmatik liderliğin “büyük adam”ını beklemez. Dönüştürücü liderleri yaratan ve “büyük adam” haline getiren içinde bulunulan koşullar ve kriz dönemleridir.[1]

Karizma dönüştürücü liderliğin bileşenlerinden biridir. Ancak karizma tek başına bir lideri dönüştürücü lider veya karizmatik lider yapan bir unsur değildir.

---

[1] Vehbi ÇELİK,1998,s.441.

## III. LİDERLİKTE ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK :

Yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının başlangıcı olan Hawthorne çalışmalarında, yöneticinin; organize etme, planlama, kontrol gibi fonksiyonları için gereken mantıksal becerileri yanında, sosyal becerilerle de donatılması ve yönetimde grup etkinliği üzerinde durulmuştur. Liderlikte özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalarda ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulasın, ister grubu ön plana çıkarsın, varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip oldukları düşüncesidir. Bu amaçla 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır.

Liderliğin açıklamasında Büyük İnsanlar Yaklaşımı da denebilecek bu teoride lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikler araştırmacılar tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 3'de lider olanları olmayanlardan ayıran özellikler listesi verilmiştir:[1]

**Tablo 3: Liderlik Özellikleri:**

| | | |
|---|---|---|
| -Boy | -Eğitim düzeyi | -Hakim Olma |
| -Kilo | -Dış görünüş | -İnsiyatif Kullanma |
| -Fiziki görünüm | -Konuşma(Hitabet) Yeteneği | -Orjinal düşünce |
| -Bireysel Enerji | -Kendine Güven | -Kavrama |
| -Ağırlık | -Bilgi | -Kararlı Davranış |
| -Zeka Düzeyi | -Karar ve Yargılama | -İstek, Hırs |
| | -Uyum | |

Ancak dönüştürücü liderde olması gereken özelikler incelendiğinde, özellikler yaklaşımındaki lider özelliklerinden farklılıklar görülür. Örneğin; boy, kilo, fiziki görünüm, eğitim düzeyi gibi özellikler dönüştürücü liderin sahip olması gereken özellikler arasında değildir.

[1] Akif TABAK, Yönetim Bilimi Ders Notları, Kara Harp Okulu, 2001, s.17.

## IV. BÜROKRATİK LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK :

Bürokratik liderlik ya da liderlikte bürokrasi yaklaşımı; liderin bürokrasi içinde hareket ederek liderlik fonksiyonlarını yerine getirmesidir. Bürokratik liderlik tarzı genellikle kamu kesimi örgütlenmelerinde görülen bir liderlik tarzıdır.

Bürokratik lider dönüştürücü lider gibi vizyonu kendisi belirlemez, vizyon kendisine üst kademelerden iletilir ve kendisinden bu vizyona göre işletmeyi başarıya götürmesi beklenir. Transactional ( işe yönelik) liderlik tarzında olduğu gibi liderden her hangi bir değişime gitmesi beklenmez, çünkü değişim bürokrasinin temelinde olan statükocu anlayışla bağdaşmayacaktır.

## V. DURUMSAL LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK :

Durumsal liderlik her ne kadar liderin astlarına davranışları yönünden dönüştürücü liderliğe benzerlik gösterse de, dönüştürücü liderliğin temelinde yatan değişim bu liderlik tarzında yoktur. Durumsal liderlik modelinde lider astların davranışlarına göre onların hangi tür bir lider istediklerini saptar ve o şekilde bir liderlik yaklaşımı sergiler. Halbuki dönüştürücü liderlikte liderlik tarzı değişmez.

Yine aynı şekilde durumsallık modelinde değişimden, vizyon belirlemeden ve karizmadan bahsedilmemesi bu yaklaşımı dönüştürücü liderlik tarzından ayırmaktadır.

## VI. DAVRANIŞSAL LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK :

Davranışsal liderlik teorisinde liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğu öngörülür. Liderin izleyicileri ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama, kontrol şekli ve amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir.

Halbuki dönüştürücü lider liderlik süreci içerisindeki davranışları ile değerlendirilmez. İşletmenin etkinliğinin veya verimliliğinin artması dönüştürücü liderin başarılı olduğunun en büyük göstergesidir. Davranışsal liderlik tarzında da lider karizma sergileyebilir veya izleyenleri etkilemede karizmayı kullanabilir. Ancak karizma tek başına dönüştürücü liderliğin belirleyici bir unsuru değildir.

# BEŞİNCİ BÖLÜM

## DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN İŞLETMENİN BAŞARISINDAKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, bütün yönleri ve özellikleri ile uygun liderler tarafından işletmelerde uygulandığı takdirde çalışan memnuniyetini, iş verimliliğini ve beraberinde başarıyı getiren bir liderlik yaklaşımıdır.

Bu araştırmada Sahra Depolar Komutanlığı bünyesinde faaliyet gösteren çeşitli birliklerden, aynı özelliklere sahip olan 101nci (KONYA) , 102nci ( SUSURLUK), 103ncü ( BOZÜYÜK), 104ncü ( AFYON), 105nci ( SİVAS) ve 106ncı ( KAYSERİ) Mühimmat Depo Komutanlıkları kullanılmıştır.

Mühimmat Depo Komutanlıkları, mühimmatı depolayan, bakımını yapan ve birliklere sevk eden askeri birliklerdir. Bu birliklerin tamamında standart personel ve malzeme kadrosu uygulanmakta ve aynı görev tanımlarına göre personel istihdam edilmektedir. Söz konusu birlikler, etkinliklerinin ve seviyelerinin tespit edilmesi amacıyla Kara Kuvvetleri Lojistik Komutanlığı tarafından yılda en az bir kez, Sahra Depolar Komutanlığı tarafından da yılda en az üç kez olmak üzere yılda en az dört kez denetlemeye tabi tutulmaktadır.

Bütün birlikler aynı denetleme ekibi tarafından objektif ve tutarlı bir şekilde, ölçülebilir kriterler kullanılarak denetlendiğinden ve denetleme tarihlerinin birliğin bulunduğu bölgenin iklim şartları göz önünde bulundurularak belirlenmesinden dolayı, denetlenenler arasında fiziksel şartlardan kaynaklanan her hangi bir engelleyici unsur bulunmamaktadır. Bütün personel aynı kaynaktan gelmekte ve ortalama olarak aynı eğitim seviyesinde bulunmaktadır.

### I. AMAÇ

Yapılan araştırmanın amacı, tamamen aynı standartlarda bulunan, aynı kaynaktan gelen insanların görev yaptığı Mühimmat Depo Komutanlıklarının gösterdiği başarılarda dönüştürücü liderlik özelliği gösteren liderlerin katkısını incelemek, dönüştürücü liderlik ve birlik başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Mühimmat Depo Komutanlıkları askeri

birlik olarak hizmet üreten kuruluşlar olduklarından işletmenin başarısının belirlenmesinde işletmenin etkinliği ölçü olarak alınmıştır. Mühimmat Depolarında bulunan lider konumundaki personelin kurumsal değişiklikler yapma konusunda yetkilerinin olmaması, liderlerin değişimi yalnızca liderlik tarzları yönünde mevcut emirler ve kanunlar çerçevesinde kullanabilmeleri araştırmanın kısıtıdır. Araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Mühimmat Depolarında görev yapan lider konumundaki personel dönüştürücü liderlik özelliklerine ne derece sahiptir?
2. Dönüştürücü liderlik özelliği gösteren liderlerin birlikleri diğerlerine oranla daha başarılı mıdır?

## II. YÖNTEM

Araştırma 2003 yılında, Sahra Depolar Komutanlığı'nda yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, Sahra Depolar Komutanlığına bağlı birliklerden değişik yerlerde konuşlu 6 Mühimmat Depo Komutanlığı oluşturmuştur. Araştırmada alan araştırması tekniği uygulanmıştır. Ön veri toplama, toplanan verilerin bir teori etrafında toplanması, hipotez oluşturulması, hipotezin testi için ilave veri toplanması, verilerin analizi ve çıkarım olmak üzere çalışmada çeşitli aşamalar uygulanmıştır. Ankette örneklem yapılacak personel sayısı az olduğundan tüm evren kullanılmış, 6 Mühimmat deposunda lider pozisyonunda görev yapan toplam 24 subayın tamamı evren kümesini oluşturmuştur.

Hedef kitlenin ankete ciddiyetle cevap vermesini sağlamak, araştırmanın amacını anlatmak amacıyla karşılıklı görüşme yoluyla anket uygulanmış, ancak anketörden etkilenmemeleri için cevaplama anında personel yalnız bırakılmıştır. Anketler cevaplandıktan sonra elden teslim alınmıştır.

Araştırmada Minnesota Üniversitesi tarafından geliştirilen "Liderlik Özellikleri Anketi" ve dönüştürücü liderlik üzerine kapsamlı çalışmalar yapan araştırmacılar Bass ve Avolio tarafından geliştirilerek, çeşitli ülkelerde, ordudan okullara kadar uygulanmış olan "Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi"nden (MLQ) faydalanılmıştır.[1]

---

[1] Vehbi ÇELİK,1998,s.433.

Ankette yer alan ve daha önce Türkçe'ye uyarlanmış olan toplam 36 sorudan, ilk 20 soru klasik liderlik özelliklerini, Çoklu Faktör Liderlik Anketi'nden Türkçe'ye uyarlanmış sorulardan yararlanılarak hazırlanan 16 soru da dönüştürücü lider davranışlarını ölçmek amacıyla, Sahra Depolar Komutanlığı'na bağlı 6 Mühimmat Deposunda görevli Depo Komutanı, Bölük Komutanı ve Takım Komutanı seviyesindeki 24 amir üzerinde uygulanmıştır.

EK-1'de örneği bulunan anket formu toplam 40 sorudan oluşmakta; ilk 4 soru, bireysel tanıtıcı soruları, 5-24. sorular her biri ayrı bir özelliği olmak üzere 20 klasik liderlik özelliğini, 25-40. sorular, her 4 soru bir davranış boyutunu olmak üzere, 4 adet dönüştürücü liderlik davranış boyutunu (25-28 İdealleştirilmiş Etki, 29-32. Esinsel Motivasyon, 33-36. Entelektüel Uyarım, 37-40. Bireysel Destek) ölçmektedir.

Tamamı lisans seviyesinde eğitim görmüş olan 24 amire uygulanan anket değerlendirilerek analizi yapılmıştır. Cevap şıklarındaki seçenekler LIKERT Tipi derecelendirme ölçeği kullanılarak ( 1,2,3,4,5) kodlanmıştır. Bu ölçekte "1" değeri "Hiç katılmıyorum", "2" değeri "Nadiren katılıyorum", "3" değeri "Genellikle katılıyorum " "4" değeri "Sık sık katılıyorum" ve "5" değeri ise "Tamamen katılıyorum " yanıtı anlamına gelmektedir. Puanlamada, verilen cevapların sayısal değerleri alınmıştır. İstatistiksel analiz yöntemleri olarak; betimsel istatistik yöntemi, ANOVA testi ( Kruskal Wallis) ve ALPHA testi kullanılmıştır. Anket sorularına verilen cevaplar arasında depolar bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını ve farklılık varsa hangi depolar arasında olduğunu test etmek için ANOVA testi uygulanmıştır. Farklılığı yaratan depoları belirlemek amacıyla ANOVA testi içerisinde LSD testine başvurulmuştur. Anketin güvenilirlik analizi Alpha Testi ile yapılmıştır. Test sonucunda Alpha katsayısı olarak 0,89 değeri bulunmuştur. Bu değer anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

## III. BULGULAR

Bulguların değerlendirilmesinde N-1/N formülü kullanılmıştır. Anket sorularına verilen cevapların nominal değeri esas alınmış, buna göre 4/5 = 0,8 sayısına ulaşılmıştır.

1 - 1,8 aralığı : Hiç katılmıyorum

1,81 - 2,6 aralığı : Nadiren katılıyorum

2,61 - 3,4 aralığı : Genellikle katılıyorum

3,41 - 4,2 aralığı : Sık sık katılıyorum

4,21 - 5 aralığı : Tamamen katılıyorum , şeklinde değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmaya katılanların tamamı erkek olup, katılımcılara ait kişisel bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4 : Katılımcıların Kişisel Özellikleri**

| | | SAYI (N) | % |
|---|---|---|---|
| **YAŞ** | 30 ve altı | 6 | 25 |
| | 31-40 | 12 | 50 |
| | 41-50 | 6 | 25 |
| **TSK'DE GÖREV SÜRESİ** | 5 yıl ve altında | 4 | 17 |
| | 6-10 Yıl | 4 | 17 |
| | 11-15 Yıl | 10 | 42 |
| | 16-20 Yıl | 3 | 12 |
| | 21 ve üzeri | 3 | 12 |
| **GÖREVİ ( YÖNETİM KADEMESİ)** | Depo Komutanı | 6 | 25 |
| | Bölük Komutanı | 12 | 50 |
| | Takım Komutanı | 6 | 25 |

Araştırmaya katılan liderlerin büyük çoğunluğu ( %75 ) genç liderlerden oluşmaktadır. 10 yılın üzerinde kıdeme sahip olanların oranı ise % 66'dır.

**A) Ankete katılanların Klasik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular:**

Liderlik özelliklerine dair anketteki soru numarasını ve aritmetik ortalamalarını gösteren değerler Tablo 5 ve Tablo 6 'da verilmiştir. Liderlerin algılarına göre en başarılı oldukları liderlik özelliği "Etiksel Olma" (x=3.92) olarak belirlenmiştir. Liderlerin verdikleri yanıtlar arasında en yüksek değer "5" ve en düşük değer "3"tür. Bu durum ranj (mak-min) değerinin "2" olduğunu kanıtlamaktadır. Standart sapmanın da "0.7" olması

bulunan sonucun tutarlı olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle verilen yanıtların değerleri en az “3” olmakla birlikte, çok az farklılık göstermektedir. Liderlerin kendilerini başarılı gördükleri sonraki özellikler “Kendine Güvenme” (x=3.87) ve bunu “İletişim Kurabilme” (x=3.82) ve “Sorun Çözme”(x=3.82) olarak sıralanmaktadır.

Toplam 20 liderlik özelliğinden liderlerin en az taşıdıklarını düşündükleri liderlik özelliği ise “Olumsuzlukları Hoş Görme” (x=2.14) olarak belirlenmiştir. Bu soruya verilen yanıtların değer ortalaması düşük çıkmakla birlikte, standart sapması da “0.5” ile diğer soruların standart sapmalarına göre en düşük olanıdır. Tüm ankette en tutarlı sonuç bu soruda ortaya çıkmaktadır. Bu durumu bulunan mod değerinin “2” ve ranj değerinin “2” olması da desteklemektedir. “Yetki Devretme” (x=3.14) ortalama ile en düşük ikinci değerdir. Bu ortalama en düşük ikinci değer olmasına rağmen, standart sapması yüksektir “1”. Bu sonuç bize denekler arasında bu soruya verilen cevapların çok yüksek oranda değişiklik gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır. Ranj değerinin “4” olması da bu sonucu desteklemektedir.

Liderlik özelliklerinin aritmetik ortalaması X=3.51 olarak belirlenmiştir. Bu ortalama, en yüksek değerin “5” ve en düşük değerin “1” olduğu göz önünde bulundurulduğunda, 3,41-4,2 aralığında bulunan “sık sık katılıyorum” değerine rastlamaktadır. Bu değerden hareketle Mühimmat Depo Komutanlıklarındaki lider konumundaki personelin klasik liderlik özelliklerini taşıdıkları söylenebilir.

**Tablo 6: Ankete Katılanların Genel Liderlik Özelliklerine İlişkin Ortalama Puanları**

| ÖZELLİK | Soru No | X |
|---|---|---|
| Kendini kabul ettirme | 5 | 3,36 |
| Etiksel olma | 6 | 3,92 |
| Enerjik olma | 7 | 3,58 |
| İddialı ve istekli olma | 8 | 3,64 |
| Olumsuzlukları hoş görme | 9 | 2,14 |
| Kendine güvenme | 10 | 3,87 |
| Risk alma cesareti | 11 | 3,48 |
| Duygusal denge | 12 | 3,52 |
| Kişisel bütünlük | 13 | 3,79 |
| Pratik karar verebilme | 14 | 3,48 |
| İletişim kurabilme | 15 | 3,82 |
| Astlarını motive etme | 16 | 3,74 |
| Planlama | 17 | 3,52 |
| Yetki devretme | 18 | 3,14 |
| Astlarını yetiştirme | 19 | 3,78 |
| Çatışma yönetimi | 20 | 3,26 |
| Zaman yönetimi | 21 | 3,56 |
| İdeal liderlik davranışlarından yararlanma | 22 | 3,24 |
| Karar verme | 23 | 3,63 |
| Sorun çözme | 24 | 3,82 |
| **GENEL ORTALAMA** | | **3,5145** |

**B. Ankete katılanların Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine Ait Bulgular:**

Ankete katılan amirlerin dönüştürücü liderlik davranışlarına ait aritmetik ortalama puanları Tablo 7'de yer almaktadır. Görevli personelin dört liderlik davranış boyutundan en fazla "Esinsel Motivasyon" boyutunda başarılı olduklarına inandıkları sonucu ortaya çıkmıştır. (x=3.42) Amirlerin kendilerini en başarısız gördükleri dönüştürücü liderlik boyutu "İdealleştirilmiş Etki" olarak belirlenmiştir. (x=3.23)

**Tablo 7: Ankete katılanların Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine Ait ortalama puanlar:**

| **Davranış** | **Soru No** | **X** |
|---|---|---|
| İdealleştirilmiş etki | 25-28 | 3,23 |
| Esinsel Motivasyon | 29-32 | 3,42 |
| Entelektüel uyarım | 33-36 | 3,25 |
| Bireysel destek sağlama | 37-40 | 3,26 |
| **ORTALAMA** | | **3,29** |

Tablo 6 ve Tablo 7 ‘de de görüldüğü üzere Mühimmat Depo Komutanlıklarında görevli lider konumundaki amirlerin dönüştürücü liderlik özelliklerine ait ortalamaların klasik liderlik özelliklerine ait puanlardan biraz daha düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak amirlerin liderlik özellikleri ve dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir. Yalnız “İdealleştirilmiş Etki”yi ölçen sorularda (25-28 aralığı) standart sapma ortalaması (0.9) diğer soru aralıklarına göre yüksektir. Bu sorulara verilen yanıtlardan, liderlerin idealleştirilmiş etki konusunda birbirlerinden çok daha yüksek oranda farklı düşündükleri sonucunu çıkartabiliriz. Ranj değerlerinin ortalamasının da “3.5” olması bu sonucu desteklemektedir.

Tablo 8’de 101 nci Mühimmat Depo Komutanlığındaki lider personelin dönüştürücü liderlik özelliklerini sorgulayan 25-40 arasındaki cevaplar ve ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 8: 101 nci Mühimmat Depo Komutanlığındaki Liderlerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine Ait ortalama puanlar:**

| BİRLİK | 101 nci Müht. Depo K.lığı | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| personel soru | 1 | 2 | 3 | 4 | **Ortalama** |
| 25. soru | 3 | 4 | 4 | 4 | **3,75** |
| 26. soru | 4 | 3 | 5 | 3 | **3,75** |
| 27. soru | 3 | 3 | 5 | 4 | **3,75** |
| 28. soru | 3 | 3 | 4 | 4 | **3,5** |
| 29. soru | 3 | 3 | 4 | 3 | **3,25** |
| 30. soru | 3 | 3 | 4 | 3 | **3,25** |
| 31. soru | 4 | 3 | 3 | 3 | **3,25** |
| 32. soru | 3 | 4 | 2 | 3 | **3** |
| 33. soru | 4 | 3 | 2 | 3 | **3** |
| 34. soru | 3 | 3 | 2 | 3 | **2,75** |
| 35. soru | 3 | 1 | 3 | 5 | **3** |
| 36. soru | 4 | 3 | 3 | 3 | **3,25** |
| 37. soru | 2 | 4 | 3 | 5 | **3,5** |
| 38. soru | 4 | 3 | 2 | 4 | **3,25** |
| 39. soru | 4 | 4 | 3 | 4 | **3,75** |
| 40. soru | 4 | 3 | 2 | 3 | **3** |
| **GENEL ORTALAMA** | | | | | **3,3125** |

Buradan da görüldüğü üzere 101 nci Mühimmat Depo Komutanlığında görevli liderlerin dönüştürücü liderlik özeliklerine ait ortalama 3,31 olarak, 2,61-3,4 " Genellikle katılıyorum" aralığının içindedir. Ayrıca bu birlikteki liderlerin , dönüştürücü liderlik özellikleri ortalaması genel ortalamanın çok az üzerindedir.

Tablo 9'da 102 nci Mühimmat Depo Komutanlığındaki lider personelin dönüştürücü liderlik özelliklerine ait puanlar ve ortalaması görülmektedir.

**Tablo 9: 102 nci Mühimmat Depo Komutanlığındaki Liderlerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine Ait ortalama puanlar:**

| BİRLİK | 102 nci Müht. Depo K.lığı | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| personel soru | 5 | 6 | 7 | 8 | **ORTALAMA** |
| 25. soru | 4 | 3 | 3 | 3 | **3,25** |
| 26. soru | 4 | 4 | 4 | 4 | **4** |
| 27. soru | 4 | 4 | 4 | 5 | **4,25** |
| 28. soru | 4 | 4 | 4 | 2 | **3,5** |
| 29. soru | 4 | 3 | 3 | 4 | **3,5** |
| 30. soru | 4 | 5 | 4 | 4 | **4,25** |
| 31. soru | 3 | 4 | 3 | 4 | **3,5** |
| 32. soru | 4 | 3 | 5 | 3 | **3,75** |
| 33. soru | 3 | 4 | 4 | 4 | **3,75** |
| 34. soru | 3 | 3 | 4 | 4 | **3,5** |
| 35. soru | 4 | 4 | 4 | 2 | **3,5** |
| 36. soru | 3 | 3 | 4 | 3 | **3,25** |
| 37. soru | 3 | 4 | 3 | 3 | **3,25** |
| 38. soru | 4 | 4 | 3 | 3 | **3,5** |
| 39. soru | 4 | 4 | 3 | 2 | **3,25** |
| 40. soru | 3 | 3 | 4 | 4 | **3,5** |
| **GENEL ORTALAMA** | | | | | **3,59375** |

102 nci Mühimmat Depo Komutanlığındaki lider personelin dönüştürücü liderlik özelliklerine ait sorulara verdikleri cevapların ortalaması 3,59'dur. Bu değer Tablo 7'deki genel ortalamanın üzerinde ve 3,41-4,2 " sık sık katılıyorum" aralığındadır.

Tablo 10'da 103 ncü Mühimmat Depo Komutanlığındaki lider personelin dönüştürücü lider özelliklerini sorgulayan 25-40 arasındaki sorulara verdikleri cevaplar ve aritmetik ortalaması görülmektedir.

**Tablo 10: 103 ncü Mühimmat Depo Komutanlığındaki Liderlerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine Ait ortalama puanlar:**

| BİRLİK | 103 ncü Müht. Depo K.lığı | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| personel soru | 9 | 10 | 11 | 12 | **ORTALAMA** |
| 25. soru | 2 | 4 | 2 | 2 | **2,5** |
| 26. soru | 3 | 4 | 3 | 2 | **3** |
| 27. soru | 3 | 3 | 3 | 2 | **2,75** |
| 28. soru | 4 | 3 | 1 | 2 | **2,5** |
| 29. soru | 3 | 4 | 4 | 3 | **3,5** |
| 30. soru | 3 | 3 | 3 | 3 | **3** |
| 31. soru | 2 | 3 | 4 | 3 | **3** |
| 32. soru | 4 | 3 | 3 | 3 | **3,25** |
| 33. soru | 3 | 4 | 4 | 3 | **3,5** |
| 34. soru | 2 | 3 | 3 | 2 | **2,5** |
| 35. soru | 3 | 3 | 2 | 2 | **2,5** |
| 36. soru | 3 | 3 | 3 | 3 | **3** |
| 37. soru | 4 | 3 | 2 | 3 | **3** |
| 38. soru | 3 | 3 | 3 | 2 | **2,75** |
| 39. soru | 4 | 3 | 3 | 2 | **3** |
| 40. soru | 3 | 3 | 3 | 2 | **2,75** |
| **GENEL ORTALAMA** | | | | | **2,90625** |

Bu tablodan da anlaşılacağı üzere 103 ncü Mühimmat Depo Komutanlığındaki lider personelin sorulara verdikleri cevapların ortalaması 2,90 ile 2,61-3,4 " genellikle katılıyorum" aralığında yer almaktadır. Her ne kadar cevaplar "genellikle katılıyorum" aralığında çıksa da dönüştürücü liderlik özellikleri açısından en düşük değerler bu birlikte çıkmıştır.

Tablo 11'de 104 ncü Mühimmat Depo Komutanlığındaki lider personelin dönüştürücü liderlik özeliklerine ait sorulara verdikleri cevapların puanları ve aritmetik ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 11: 104 ncü Mühimmat Depo Komutanlığındaki Liderlerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine Ait ortalama puanlar:**

| BİRLİK | 104 nci Müht. Depo K.lığı | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| personel soru | 13 | 14 | 15 | 16 | **ORTALAMA** |
| 25. soru | 2 | 2 | 3 | 3 | **2,5** |
| 26. soru | 3 | 2 | 3 | 3 | **2,75** |
| 27. soru | 2 | 3 | 2 | 3 | **2,5** |
| 28. soru | 2 | 2 | 2 | 4 | **2,5** |
| 29. soru | 2 | 4 | 3 | 3 | **3** |
| 30. soru | 3 | 4 | 3 | 3 | **3,25** |
| 31. soru | 3 | 3 | 4 | 3 | **3,25** |
| 32. soru | 3 | 4 | 3 | 4 | **3,5** |
| 33. soru | 2 | 3 | 4 | 4 | **3,25** |
| 34. soru | 3 | 4 | 3 | 3 | **3,25** |
| 35. soru | 2 | 3 | 2 | 3 | **2,5** |
| 36. soru | 3 | 3 | 3 | 4 | **3,25** |
| 37. soru | 3 | 3 | 4 | 3 | **3,25** |
| 38. soru | 3 | 3 | 3 | 3 | **3** |
| 39. soru | 2 | 4 | 3 | 3 | **3** |
| 40. soru | 3 | 3 | 4 | 4 | **3,5** |
| **GENEL ORTALAMA** | | | | | **3,015625** |

104 ncü Mühimmat Depo Komutanlığındaki lider personelin dönüştürücü liderlik özelliklerine ait sorulara verdikleri cevapların ortalaması 3,01'dir. Bu değer Tablo 7'deki genel ortalamanın altında ve 2,61-3,4 "genellikle katılıyorum" aralığı içindedir.

Tablo 12'de 105 nci Mühimmat Depo Komutanlığındaki lider personelin 25-40 arasındaki sorulara verdikleri cevapların puanları ve aritmetik ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 12: 105 nci Mühimmat Depo Komutanlığındaki Liderlerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine Ait ortalama puanlar:**

| BİRLİK | 105 nci Müht. Depo K.lığı | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| personel soru | 17 | 18 | 19 | 20 | **ORTALAMA** |
| 25. soru | 4 | 3 | 3 | 3 | **3,25** |
| 26. soru | 4 | 3 | 3 | 2 | **3** |
| 27. soru | 3 | 3 | 2 | 1 | **2,25** |
| 28. soru | 4 | 3 | 4 | 3 | **3,5** |
| 29. soru | 3 | 3 | 3 | 4 | **3,25** |
| 30. soru | 3 | 3 | 4 | 4 | **3,5** |
| 31. soru | 4 | 4 | 2 | 3 | **3,25** |
| 32. soru | 3 | 3 | 4 | 4 | **3,5** |
| 33. soru | 4 | 2 | 2 | 1 | **2,25** |
| 34. soru | 3 | 3 | 3 | 3 | **3** |
| 35. soru | 4 | 3 | 4 | 3 | **3,5** |
| 36. soru | 3 | 2 | 3 | 2 | **2,5** |
| 37. soru | 4 | 2 | 4 | 3 | **3,25** |
| 38. soru | 3 | 3 | 2 | 4 | **3** |
| 39. soru | 4 | 3 | 3 | 3 | **3,25** |
| 40. soru | 3 | 4 | 2 | 2 | **2,75** |
| **GENEL ORTALAMA** | | | | | **3,0625** |

105 nci Mühimmat Depo Komutanlığındaki lider personelin dönüştürücü liderlik özelliklerine ait sorulara verdikleri cevaplara ait puanların ortalaması 3,06 ile tablo 7'deki genel ortalamanın altındadır. Ortalama değeri 2,61-3,4 "genellikle katılıyorum" aralığı içindedir.

Tablo 13'te 106 ncı Mühimmat Depo Komutanlığındaki lider personelin dönüştürücü liderlik özelliklerini sorgulayan 25-40 arasındaki sorulara verdikleri cevapların puanları ve aritmetik ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 13: 106 ncı Mühimmat Depo Komutanlığındaki Liderlerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine Ait ortalama puanlar:**

| BİRLİK | 106 nci Müht. Depo K.lığı | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| personel soru | 21 | 22 | 23 | 24 | **ORTALAMA** |
| 25. soru | 5 | 4 | 3 | 4 | **4** |
| 26. soru | 3 | 3 | 3 | 4 | **3,25** |
| 27. soru | 4 | 4 | 3 | 4 | **3,75** |
| 28. soru | 5 | 3 | 3 | 4 | **3,75** |
| 29. soru | 4 | 4 | 3 | 3 | **3,5** |
| 30. soru | 4 | 3 | 5 | 4 | **4** |
| 31. soru | 5 | 4 | 5 | 3 | **4,25** |
| 32. soru | 4 | 3 | 3 | 4 | **3,5** |
| 33. soru | 5 | 4 | 3 | 3 | **3,75** |
| 34. soru | 5 | 3 | 4 | 5 | **4,25** |
| 35. soru | 5 | 3 | 3 | 4 | **3,75** |
| 36. soru | 4 | 4 | 5 | 3 | **4** |
| 37. soru | 4 | 4 | 3 | 3 | **3,5** |
| 38. soru | 4 | 3 | 4 | 4 | **3,75** |
| 39. soru | 4 | 3 | 4 | 4 | **3,75** |
| 40. soru | 4 | 3 | 5 | 3 | **3,75** |
| **GENEL ORTALAMA** | | | | | **3,78125** |

106 ncı Mühimmat Depo Komutanlığındaki lider personelin dönüştürücü liderlik özelliklerine verdikleri cevapların puan ortalaması 3,78 ile en yüksek seviyededir. Bu değer 2,41-4,2 "sık sık katılıyorum" aralığında ve genel ortalamanın oldukça üzerindedir.

**C. 2002-2003 Eğitim Yılında Diğer Mühimmat Depolarına Göre Daha Başarılı Olan 102 nci (Susurluk) ve 106 ncı (Kayseri) Mühimmat Depo Komutanlıklarındaki Lider Personelin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine Ait Bulgular:**

102 ve 106 ncı Mühimmat Depo Komutanlıklarında görevli amirlerin dönüştürücü liderlik davranışlarına ait aritmetik ortalama puanlarının sorgulanan özelliklere göre açılımı

Tablo 14 ve Tablo 15‘te yer almaktadır. Söz konusu birlikler 2002-2003 Eğitim Yılı içerisinde yapılan Genel ve Teknik Denetlemelerde 1000 üzerinden 950 puanın üzerine çıkarak diğer birliklere oranla daha yüksek puanlar almışlardır.

Tablo 14’e göre , 102 nci Mühimmat Depo Komutanlığındaki liderlerin Dönüştürücü Liderlik davranışları yönünden puanları diğer birliklerdeki personelden ve ortalamadan daha yüksektir.

Ortalamalarda düşük çıkan idealleştirilmiş etki özelliği bu birlikte yüksek çıkmıştır. Ayrıca bu birlikteki amirlerin dönüştürücü liderlik özellikleri, 3,59 puanla genel liderlik özellikleri puan ortalamasının çok az da olsa üzerindedir.

**Tablo 14 : 102 nci Mühimmat Depo Komutanlığındaki Lider Personelin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Açılımı :**

| **Davranış** | **Soru No** | **X** |
|---|---|---|
| İdealleştirilmiş etki | 25-28 | 3,75 |
| Esinsel Motivasyon | 29-32 | 3,75 |
| Entelektüel uyarım | 33-36 | 3,50 |
| Bireysel destek sağlama | 37-40 | 3,375 |
| **ORTALAMA** | | **3,59** |

Tablo 15’te 106 ncı Mühimmat Depo Komutanlığının dönüştürücü lider özellikleri ile ilgili sorurla verilen cevapların açılımı görülmektedir. Entelektüel uyarım konusundaki 33-36 arasındaki sorulara verilen cevapların ortalaması bu birlikte en yüksek seviyeye çıkmıştır. Ortalamalarda en düşük değer olan idealleştirilmiş etki , bireysel destek sağlama ile birlikte en düşük değer olarak ortaya çıkmış, ancak yine de ortalamaların üzerinde görülmektedir.

**Tablo 15 : 106 ncı Mühimmat Depo Komutanlığındaki Lider Personelin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerin Açılımı :**

| **Davranış** | **Soru No** | **X** |
|---|---|---|
| İdealleştirilmiş etki | 25-28 | 3,68 |
| Esinsel Motivasyon | 29-32 | 3,81 |
| Entelektüel uyarım | 33-36 | 3,93 |
| Bireysel destek sağlama | 37-40 | 3,68 |
| **ORTALAMA** | | **3,78** |

**SONUÇ**

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı özellikler yönünden ölçülebilen bir liderlik yaklaşımıdır. Çoğu kez karizmatik liderlik yaklaşımı ile karıştırılan veya eş tutulan bu liderlik yaklaşımında karizma tek başına belirleyici bir etken değildir. Dönüştürücü liderlik diğer liderlik yaklaşımlarından ayrı bir liderlik yaklaşımıdır. Dünyada başarıya ulaşmış birçok dönüştürücü lideri görmek mümkündür. Dönüştürücü liderler bir değişimin zorunlu hissedildiği durumlarda veya kriz ortamlarında ortaya çıkarlar. Ancak, dönüştürücü liderlik yaklaşımını benimsemek için mutlaka bir krizin çıkmasını beklemek gerekli değildir. Bu yaklaşım her tür organizasyonda başarıyla uygulanabilecek ve etkinliği test edilebilecek bir liderlik tarzıdır.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular, Mühimmat Depo Komutanlıklarında görevli lider konumundaki personelin klasik lider özellikleri ve dönüştürücü lider özellikleri bakımından yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Klasik lider özelliklerinden " Kendine güven" (3,87), "etiksel olma"(3,92), " kişisel bütünlük" (3,79),"iletişim kurabilme"(3,82) ve " astları yetiştirme" (3,78) en yüksek değerler olarak ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik özelliklerinden "esinsel motivasyon" ve "bireysel destek sağlama" konularına daha fazla eğilimin olması klasik liderlik özeliklerinden "astlarını yetiştirme" ve "iletişim kurabilme" özelliklerindeki yüksek değerlerle ilişkilidir.

102 nci ve 106 ncı Mühimmat Depolarının dönüştürücü lider özelliklerine ait puanlardan "esinsel motivasyon" puanlarının daha yüksek olması, ekip oluşturma, vizyon sahibi olma gibi konularla ilgili olarak kendini göstermektedir.Bu birliklerdeki lider personelin dönüştürücü lider özelliklerinin yüksek olması başarıyı getiren etmenlerden birisidir.

Uygulamada seçilen altı mühimmat deposu iklim ve arazi özellikleri haricinde tamamen birbirinin aynı olan birliklerdir. Bütün birliklerde eşit sayıda araç, personel ve malzeme bulunmaktadır. İdari yönetim yönünden tamamı Sahra Depolar Komutanlığına bağlıdır. İnsan kaynakları yönünden, bütün mühimmat depolarının subay, astsubay ve erbaş/erleri aynı okul ve eğitim birliklerinden gelmektedir. Subay kaynağı Kara Harp Okulu, Astsubay ve Erbaş/er kaynağı Balıkesir Ordudonatım Okulu ve Er Eğitim Merkezi Komutanlığı'dır. Eğitim kültür ve yaşam seviyeleri ortalama olarak aynıdır .

Yapılan denetlemeler aynı ekip tarafından icra edilmekte, mevsim, iklim ve arazi şartlarının oluşturabileceği farklar, denetleme tarihlerinin uygun zamanlara getirilmesiyle en aza indirilmektedir. Tamamen objektif ve standart bir puanlama sistemi kullanılmakta, denetlenen bütün hususlar ölçülebilir kriterlerden oluşmaktadır. Her bir kritere puan verilerek genel ve teknik konular ayrı ayrı olarak değerlendirilmekte ve puanların toplamına göre birliklerin seviyeleri tespit edilmektedir. Belirli bir seviyenin altında bulunan birlikler geri beslemeye tabi tutularak, düşük puan aldıkları konulardan aynı ekip tarafından, belirlenen bir tarihte tekrar denetlenmektedir. Birlikler aldıkları puanlara göre derecelendirilmekte, denetleme sonuçları eksik hususların görülmesi ve giderilmesi maksadıyla ayrıntılı olarak yayımlanmaktadır.

Uygulama için seçilen altı mühimmat deposu içinde, bütün şartlar genelde aynı olduğu halde diğerlerine göre daha yüksek bir başarı gösteren iki mühimmat deposunun başarı nedenleri arasında dönüştürücü liderliğin etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Anket sonucunda söz konusu iki mühimmat deposundaki liderlerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin diğer mühimmat depolarındaki liderlerin dönüştürücü liderlik özelliklerinden daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Diğer bir bulgu olarak bu birliklerdeki liderlerin yaş olarak liderler arasındaki genel ortalamanın daha altında olduğu görülmüştür. Ancak bunun başarıya direkt etkisinin olup olmadığının başta psikolojik olmak üzere daha farklı inceleme metotlarıyla araştırılması gerekmektedir.

Her türlü özelliğiyle birbirinin benzeri olan bu birliklerde sonucu etkileyebilecek başkaca önemli bir faktör olmadığından, dönüştürücü liderliğin başarıyı getiren en büyük faktör olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuca göre bir genellemeye gidildiğinde dönüştürücü liderliğin işletmenin başarısında olumlu bir getirisi olduğu şeklinde bir kanıya varılabilir.

# EK-I

## ANKET FORMU

Adınız Soyadınız :
Rütbeniz :
Birliğiniz :

- **İlk 4 Soruyu cevaplandırırken taşıdığınız özelliğin karşısındaki paranteze "x" koyunuz.**

1. Yaşınız :

   30 ve altında ( )
   31-40 ( )
   41-50 ( )

2. TSK 'deki görev süreniz.

   5 Yıl ve altında ( )
   6-10 Yıl ( )
   11-15 Yıl ( )
   15-20 Yıl ( )
   21 ve üstü ( )

3. Göreviniz.

   Depo Komutanı ( )
   Bölük Komutanı ( )
   Takım Komutanı ( )

4. Eğitim yönetimi ile ilgili kurs ve seminerlere katılma durumunuz

   Hiç katılmadım ( )
   1-2 kez katıldım ( )
   3-4 Kez katıldım ( )
   5 ve üzeri ( )

- **5-40 arasındaki soruları cevaplandırırken aşağıdaki ölçeği kullanınız.**

**1. Hiç katılmıyorum**
**2. Nadiren katılıyorum**
**3. Genellikle katılıyorum**
**4. Sık sık katılıyorum**
**5. Daima katılıyorum**

5. Yönetimde kendimi kabul ettirmek benim için bir önceliktir.

1 2 3 4 5

6. Yönetimde etkisel değerlere önem veririm.

1 2 3 4 5

7. Enerjik bir yöneticiyimdir.

1 2 3 4 5

8. Yöneticilikte iddialı ve istekliyimdir.

1 2 3 4 5

9. Olumsuzlukları hoş görebilirim.

1 2 3 4 5

10. Kendime güvenirim.

1 2 3 4 5

11. Risk alma cesaretine sahip birisiyimdir.

1 2 3 4 5

12. Yöneticilik görevlerimle, özel hayatım ve benliğim arasındaki duygusal dengeyi kurabilirim.

1 2 3 4 5

13. Kişisel bütünlüğe sahip bir yöneticiyimdir.

1 2 3 4 5

**Kullanılan Ölçek :**

1. **Hiç katılmıyorum**
2. **Nadiren katılıyorum**
3. **Genellikle katılıyorum**
4. **Sık sık katılıyorum**
5. **Daima katılıyorum**

14. Yönetimde ulaştığım sonuçlar, pratik karar verme özelliğimden kaynaklanır.

    1 2 3 4 5

15. Astlarımla iletişim kurma becerilerim yeterlidir.

    1 2 3 4 5

16. İş görenleri güdüleyebilirim.

    1 2 3 4 5

17. Planlamaya önem veririm.

    1 2 3 4 5

18. Yetki devretme konusunda olumluyumdur.

    1 2 3 4 5

19. Astlarımı yetiştirmeye önem veririm.

    1 2 3 4 5

20. Çatışma yönetimi konusunda başarılıyımdır.

    1 2 3 4 5

21. Zamanın kullanımı ve yönetimi konusunda başarılıyımdır.

    1 2 3 4 5

22. İdeal liderlik davranışlarından yararlanırım.

    1 2 3 4 5

**Kullanılan Ölçek :**

1. **Hiç katılmıyorum**
2. **Nadiren katılıyorum**
3. **Genellikle katılıyorum**
4. **Sık sık katılıyorum**
5. **Daima katılıyorum**

23. "Karar verme", yöneticilikte benim için bir problem değildir.

1 2 3 4 5

24. Sorun çözme becerilerim yeterlidir.

1 2 3 4 5

25. Astlarımın benimle çalışmaktan gurur duyduklarını hissederim.

1 2 3 4 5

26. Kendim için önemli inanç ve değerler hakkında konuşur, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.

1 2 3 4 5

27. Konuşmalarımın ve yaptıklarımın astlarımın üzerinde hayranlık etkisi uyandırdığını söyleyebilirim.

1 2 3 4 5

28. Astlarımı yönlendirmede, kişisel ve karizmatik özelliklerim, konumumdan dolayı sahip olduğum yaptırım gücünden daha etkilidir.

1 2 3 4 5

29. Astlarımın gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar, amaçlarına ulaşacaklarına inandığımı onlara hissettiririm.

1 2 3 4 5

30. Bir vizyon oluşturduğumda astlarımın yüksek bir motivasyonla bu vizyonu takip edeceklerinden eminimdir.

1 2 3 4 5

**Kullanılan Ölçek :**

1. **Hiç katılmıyorum**
2. **Nadiren katılıyorum**
3. **Genellikle katılıyorum**
4. **Sık sık katılıyorum**
5. **Daima katılıyorum**

31. Sembolleri sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturabilirim.

1 2 3 4 5

32. Astlarımı grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna ederek, onlara ilham verebilirim.

1 2 3 4 5

33. Astlarımın alışılmış davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve ötüden beri varolan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlarım.

1 2 3 4 5

34. Astlarımın işlerin şu anki yapılış biçimlerini, kendi düşünce ve değerlerini, liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder, farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlarım.

1 2 3 4 5

35. Astlarımın entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratırım.

1 2 3 4 5

36. Astlarımı sürekli olarak “ yaratıcılık” konusunda cesaretlendiririm.

1 2 3 4 5

37. Astlarımı, yalnızca kurumun bir üyesi olarak değil aynı zamanda bir birey olarak görürüm.

1 2 3 4 5

38. Her bir astımı bire bir gözlemleyebilmek için çaba sarf ederim.

1 2 3 4 5

**Kullanılan Ölçek :**

1. **Hiç katılmıyorum**
2. **Nadiren katılıyorum**
3. **Genellikle katılıyorum**
4. **Sık sık katılıyorum**
5. **Daima katılıyorum**

39. Astlarımın bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, onlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretirim.

1 2 3 4 5

40. Astlarımın temel gereksinimlerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini de karşılamak için çaba gösteririm.

1 2 3 4 5

**KAYNAKLAR**

AKDEMİR Ali , *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Ofset Yayıncılık, Türkiye,1996

AKDEMİR Ali, *Vizyon Yönetimi*, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, İstanbul, 1998

AKDEMİR Ali, " Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili" 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997

ALTUĞ Duygu, *Örgütsel Davranış*, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997

ARDIÇ Kadir ve YENİGÜN Cüneyt, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997

ATATÜRE Süha, "Profesyonellik, Yaratıcılık ve Sorun Çözme Kavramları Kapsamında Liderliğe Bakış", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul,1997

ATAYER Coşkun, "Çift Yönlü Bir Etkileşim: Lider =Örgüt İkilemi" , 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997

BÜYÜKÇOLAK K. Mehmet, "Bilgi Çağında Liderlik", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul 1997

CAFOĞLU Zuhal "Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu , Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997

CEYLAN Adnan, "Liderliğe Kuramsal YakIaşım1ar", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul. 1997

ÇELİK Adnan, " Kriz Ortamında Liderlik", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997

ÇELİK Vehbi,"Eğitimde Dönüşümcü Liderlik",Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:16, Ankara,1998

DAFT Richard L, *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, 6. edition, Cincinnati, Ohio, 1998

DİNÇER Ömer , FİDAN Yahya, *İşletme Yönetimi*, 1.Baskı, Beta Yayınları,İstanbul, 1996

DOĞU Murat, “Yeni Liderlik Yaklaşımları”, Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni, Sayı:5, 2003

DOYLE Michele Erina , SMITH Mark K., “ Classical Leadership ”, www.infed.org / leadership /traditional_leadership.htm ( 12.05.2003)

DUNCAN W.Jack, *Management: Ideas and Actions*, Oxford University Press, New York,1999

EDİNSEL Kerim, “Liderlik Nitelikleri ve İş gören Performansı Üzerine Etkileri”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997

EDİNSEL Kerim, “Kendi Kendini Yöneten Örgüte Geçişte Liderlik Sorunları”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997

ERÇİL Yavuz, “Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu,TuzIa İstanbul,1997

EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1993

GÜNDÜZ Rukiye, *Değişimde Liderlik*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi,Soysak Bilimler Enstitüsü),1998

HOFFMAN Constantine Von, “Liderlik: On Öldürücü Mit”, Power Dergisi Özel Eki, İstanbul,Şubat 1999

KILINÇ Tanıl, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu,TuzIa İstanbul,1997

KOÇAK Settar ve KİRAZCI Sadettin, “Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997

KOTTER John P., *Leading Change*, Harward Business School Press, Boston, 1996

PARLAK Bekir, “Etkili Liderlik”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997

ŞİMŞEK Hasan, *Paradigmalar Savaşı ve Kaostaki Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997

TABAK Akif, *Yönetim Bilimi Ders Notları*, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2001.

TICHY Noel M and DEVANNA Mary Anne,*The Transformational Leader*, John Wiley&Sons Inc.,New York, 2002

ÜLKER Gönül "Yönetici ve Lider", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu,TuzIa İstanbul,1997

VAYVAY Özalp ve EKREN Nazmi, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikle İletişimin Rolü", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997

WERNER Isabel, *Liderlik ve Yönetim,* (Çev. Vedat ÜNER), Rota Yayınları, 1993