

Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı

Transformational Leadership as a New Approach to Leadership in The Information Society and Public Employees' Perception of Transformational Leadership

Hasan GÜL*
Kübra ŞAHİN**

ÖZET

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci toplumların kültürlerinde, yönetim tarzlarında ve liderlik anlayışlarında önemli değişimler meydana getirmiştir. Artık sadece emir veren değil, aynı zamanda yaratıcı, yönlendirici, sürükleyici ve etkileyici bir yönetim anlayışının gerekliliği neredeyse herkes tarafından kabul gören bir paradigma durumuna gelmiştir. Günümüz ekonomisi ve toplumunda, sanayi devrimindeki mühendis özellikli liderlerin yerini insan ilişkilerinde başarılı olan ve örgütteki insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen liderlerin aldığı görülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı da bilgi toplumu ile birlikte ortaya çıkan liderlik anlayışının kurumlarda uygulama alanı bulup bulamadıklarını araştırmaktır. Sürekli değişim ve yeniliğin yaşandığı bu çağda değişimin öncüsü olarak kabul edilen transformasyonel liderlik yaklaşımı konusunda kamu çalışanlarının nasıl bir algıya sahip olduklarını açıklamak araştırmanın amaçları içerisinde yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Transformasyonel Liderlik, Bilgi Toplumu, Kamu Çalışanları
Çalışmanın Türü: Araştırma

ABSTRACT

The transition from the industrial society to the information society brought about a dramatic cultural change and transformed management styles and the conception of leadership. The need for a new approach to leadership that is not primarily characterized by giving orders but rather requires being creative, directive, persuasive and impressive became a widely accepted paradigm. Today in both social and economic milieus, managers who are capable of effectively utilizing of human resources in their organizations replaced the managers of the industrial society who were characterized by an engineering-oriented perspective.

It is almost impossible to find in the literature on leadership a definition of leadership unanimously agreed on. It is therefore not an easy task to propose a clear and precise definition of leadership. This is because leadership is a universal phenomenon that has various human and social components. Leadership is not a one-dimensional concept. Every definition of leadership explains a different aspect of the concept and sheds light on it from different angles (Karkın, 2004: 44).

No term has been used as randomly and diversely as leadership. Leadership in different contexts may be referred to as a personal trait, a positional attribute or a behavioral pattern. The fact that leadership involves both qualitative and evaluative components plays an important role in the difficulty of establishing a precise definition for the term (Katz ve Kahn, 1971: 371).

It is in this sense that a solitary model of leadership that depends on one single person no longer responds to what is required by the information society we live in. The model of leadership needed today is one that permeates through all aspects of life on all levels. Old approaches to leadership were thus substituted by new approaches that are more conducive to such an expansion in scope (Iraz, 2003: 944).

In today's ever-changing world, which is characterized by a rapid and continuous globalization, multiculturalism and decentralization, the qualities that are essential to foreseeing the future constitute the key skills of a leader in the information age (James, 1997).

Transformational leadership is one of the new concepts in the literature on leadership. It became particularly prominent starting from the eighties (Thite, 1999: 253). The wind of change created by postmodern management techniques, globalization and heightened levels of competition played an important role in the development of transformational leadership (Bolat and Seymen, 2003: 63). Transformational leadership behaviors presently represent the most active/effective form of leadership (Rubin et al., 2005: 845).

According to the theory of transformational leadership, which was first put forward by Burns and subsequently developed by Bass, what matters most is the present and the future of the organization rather than its past (Ergeneli et al., 2007: 705).

In the model developed by Bass, transformational leadership is considered to be especially effective in the circumstances that are characterized by uncertainty and stress (Nemanich ve Keller, 2007: 50).

* Yrd. Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi

** Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Transformational leaders provide the employees with a vision. These leaders assign their associates additional missions to encourage them in participating in the creation of the vision and make drastic changes in the organizational culture by boosting their associates' self-confidence and convincing them that they can outdo their actual performances and capacities. Transformational leaders are oriented towards leading their organizations with multifarious methods, cultures and visions. Constant change and reform are what define them (Eren, 2001: 483).

In summary, leadership in the information society fits better with transformational leadership approach. Transformational leadership involves assuming initiative and orchestrating others' efforts at changing the organization. Transformational leaders motivate their followers to do more than what they actually can and set challenging goals behind which their associates unite for an easier implementation of the required transformation. The world today witnesses a transition from a transactional leadership that focused on finding solutions and responding to the problems of industrial societies to a transformational leadership that brings together the leaders and their followers around the goal of collaboratively identifying problems and developing alternative solutions to them (Gül, 2003: 772).

The main aim of this study is to investigate the extent to which today's organizations implement the transformational leadership approach that the emergence of information societies brought about. This study also seeks to evaluate the perceptions of employees in governmental organizations about the transformational leadership approach in the context of today's ever-changing and developing world. In the light of these goals, an analysis of the leaders in the governmental organizations was performed by asking the employees about the extent to which they think the leaders in their organizations possess transformational leadership skills.

For the fieldwork, a questionnaire comprising closed-ended questions was prepared. The first part of the questionnaire consisted of questions concerning general demographic information, while the second part focused on leadership traits. All questions were answered on a 5-point Likert scale ranging from "Always" to "Never"; "Very Often", "Sometimes" and "Rarely" in between.

The universe of this study is the employees that work in governmental organizations in downtown Konya. The questionnaire forms were distributed and collected through the local office of Ministry of Finance, Public Health Dentistry Clinic and the local branch of Ziraat Bankası in Konya. A total of 140 properly completed forms were assessed.

SPSS 11.0 was used to analyze the collected data. In addition to frequency distribution and descriptive statistical analysis, an "Independent Two-Sample T-Test" and Anova test were conducted. In the analysis of the three governmental organizations, the data were also tested to check whether there was a statistically significant difference between the employees' perceptions of leadership across organizations. The effect of gender on the perception of leadership was also studied. However, the results of these analyses are not included in the present study as neither of the variables indicated a statistically significant difference.

Several studies were previously conducted in a variety of fields to quantify and measure the traits that define transformational leadership, all yielding different results. Some studies attempted at identifying components that distinguish transformational leadership from other approaches. These components could be succinctly listed as follows (See Bolat and Seymen, 2003; Şahin, 2009; Koçak, 2006; Zel, 1997; Tengilimoğlu, 2005): establishing a common vision, being innovative and creative, possessing persuasive and effective communication skills, being capable of motivating associates, supporting change and innovation at all times, encouraging associates for change and innovation, being eager to take reasonable risks with the future of organization, reinforcing self-improvement, adopting a flexible and democratic management style, being self-confident and trustworthy, encouraging teamwork, and being competent at solving personal and organizational conflicts.

While some of the earlier studies could identify transformational leadership in the organizations they sought to analyze, others could not. This study was not able to identify in the examined institutions the components of transformational leadership discussed in the theoretical framework section of the present study. The principles of management in governmental organizations do not accord with the transformational leadership approach.

As Şahin (2005) stressed, the leadership approach prevalent in governmental organizations in Turkey is characterized by a centralized structure, authoritarian management, a lack of scientific interest in the new trends in leadership, favoritism towards relatives and acquaintances in the workplace, resistance to change, absence of strategic planning and development, reluctance about delegation of power, avoiding responsibility, fashioning careers without taking into account procedural reviews, employee confidentiality or specialization, attaching great importance to status symbols, a lack of effective hierarchical communication, a rewarding system primarily based on individual success, fast assessment and promotion and high-level managers who are occupied with routine tasks. These qualities that define the leadership approach in governmental organizations in Turkey are in stark contrast with what transformational leadership approach requires.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Information Society, Public Employees

The type of study: Research

1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsan, sosyal bir varlık olarak, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Araç-amaç döngüsü içerisinde, insanlar grup olarak yaşadıklarında, bunun doğal bir sonucu olarak grubu yönetecek, ortak hedefe götürecektir kişiye yani lider ve yöneticiye ihtiyaç duyarlar (Eren, 2001: 342). Zira liderden yoksun bir örgüt veya grup, insan ve makine topluluğundan başka bir anlam ifade etmeyecektir. Bu yüzden tarih öncesi ilkel toplumlardan içerisinde bulunduğumuz modern döneme kadar her zaman ve her yerde liderlik uygulaması olmuş ve olacaktır. Çünkü bilimsel anlamda

liderlik, insanları ya da kitleleri peşinden sürükleyen kişileri konu edindiğine göre (Şahin vd., 2004: 657), insanlar kendileri adına karar verecek ve kendilerini yönlendirecek liderlere her zaman gereksinim duyacaklardır.

Liderlik kavramı hakkında, herkes tarafından kabul görmüş, üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanıma rastlamak kolay değildir. Bu bağlamda liderliğin açık ve kesin bir tanımını yapmak çok zordur. Çünkü liderlik evrensel, beşeri ve sosyal bir olgudur. Liderlik tek boyutlu bir kavram değildir. Yapılan her tanım, liderlik kavramının değişik boyut ve yönlerini ifade etmekte, farklı açılara ışık tutmaktadır (Karkın, 2004: 44).

Hiç bir sözcük liderlik kavramı kadar hoyratça ve farklı anlamlarda kullanılmamıştır. Liderlik, bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir kadronun özelliği, bazen de bir davranış biçimi olarak kullanılmıştır. Liderliği tanımlamanın güçlüğünün temelinde, bu sözcükte hem niteleyici, hem değerlendirici birçok ögenin bir arada bulunması önemli rol oynamaktadır (Katz ve Kahn, 1971: 371).

Liderliğin muhteva açısından geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya bir lidere bağlanma ihtiyacının var olması, konu üzerinde sayısız araştırma yapılmasına sebep olmuş, birçok bilim dalı – yönetim bilimi, siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji vb. – liderliği kendi açısından tanımlamaya çalışmıştır. Bu durum, liderlik kavramının, her bir araştırma sayısına koşut tanıma sahip olmasına neden olmuştur (Karkın, 2004: 44).

Liderlik, grup süreçlerinin ve grup etkinliklerinin bir odak noktasıdır. Bu görüşe göre lider, bir eğilimin merkezidir. Liderlik grup işbirliğinin bir kutuplaşma merkezidir. Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından etkilenir, bu ihtiyaçlara göre bir strateji belirler ve bu bağlamda grup üyelerinin dikkatlerini çekerek onların enerjilerini bir noktada toplar ve istenen bir yöne kanalize eder (Ergun, 1981: 8). Bu durum, lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşimi gerektirir. Çünkü liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatı olarak kabul edilmektedir.

Eren (2001), liderlik kavramını, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanmıştır.

Bugün liderliğe ilişkin tanımların birçoğunda aşağıdaki dört değişkene yer verilmektedir (Yıldız, 2002: 223):

- Liderin bireysel özellikleri,
- Astların davranışları, gereksinimleri ve diğer bireysel özellikleri,
- Örgütün amaçları, yapısı, yapılacak görevlerin nitelikleri,
- Toplumsal, ekonomik ve siyasi ortam.

Özetle bir lider, grup amaçlarını belirleyerek, takım ruhunu teşvik ederek ve belirli bir iklim geliştirerek bir grubu eyleme geçiren kişidir (Korek vd., 2010: 366).

2. BİLGİ TOPLUMUNDA LİDERLİK

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan hızlı değişme ve gelişmelere paralel olarak yaşlı yerküremizde sosyo-ekonomik açıdan yeni bir süreç başlamıştır. Bu süreç, insanlığın yeni bir uygarlık çağına doğru yol aldığı habercisi olmuştur (Gül, 2003: 768). Farklı fütürist ve düşünürler tarafından “Bilgi Toplumu”, “Post-endüstriyel Toplum”, “Enformasyon Toplumu” yada “Dijital Toplum” gibi değişik kavramlarla ifade edilen bilgi çağı, toplumsal hayatı radikal bir biçimde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm sürecinde bilgi temelli yeni üretim, tüketim, yönetim ve liderlik teknikleri ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda içinde yaşadığımız bilgi toplumunda, tek kişilik lider yaklaşımlarının geçerliliği kalmamıştır. Bu gün artık ihtiyaç duyulan liderlik, yaşamın bütün alanlarına ve her düzeye yayılmış liderliktir. Geçmişte var olan liderlik yaklaşımları, yerini çağımızın yeni liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır (İraz, 2003: 944).

Bilgi toplumu, bilginin ve bilgiye dayalı teknolojilerin toplumsal yapı ve yaşamdaki merkezi önemini vurgulayan bir kavramdır. Bilgi toplumu, hızlı ve kitlevi bilgi üretiminin gerçekleştirildiği, bununla birlikte değişimin süreklilik arz ettiği bir yapılanmayı ifade etmektedir (Gül, 2003: 769). Toplum ve örgütler doğaları gereği her zaman lidere ihtiyaç duymuşlardır. Ancak bilgi toplumunda liderlik anlayışı, geçmişe göre farklı bir boyut kazanmıştır. Geleneksel liderlikte esas olan, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için iş görenleri örgüt fonksiyonlarını yerine getirmeye sevk etmektir. Bu tür liderlikten, geçmişe ve geleneklere aşırı bağlılığı ifade eden “transaksiyonel liderlik” olarak söz etmek mümkündür. Geleneksel liderlikte teklik

esasken ve tek bir liderin sözü geçerliyken, günümüz bilgi toplumunda liderlikte esas olanın, örgütün değişen koşullara hazırlanması ve rekabet şansının sürekli arttırılarak ayakta kalmasının sağlanması olduğu görülmektedir. Burada lidere düşen en önemli görev, değişimin önünü açmaktır (Barutçu ve Akatay, 2000: 192).

Bilgi toplumunda insan, sosyal ve ekonomik organizasyonun odağında yer almaktadır. Bilgiyi üreten, dağıtan, kullanan ve yöneten insandır. Bilgi toplumunda bilgili bireylerin Drucker'ın tabiriyle bilgi işçileri ve altın yakalıların değeri yükselmektedir (Yeniçeri, 2002: 56). Liderleri ve çalışanları bilgisiz, beceriksiz ve yetersiz olan bir örgütün günümüz rekabet ortamında başarılı olması hayal bile edilemez. Bilgi toplumunda liderler için bilgiyi yönetebilmek bağlamında takipçilerini etkileyip yönlendirebilmek en önemli liderlik kriteri durumuna gelmiştir.

Bu gün içinde bulunduğumuz bilgi çağında hızla globalleşen, farklılaşan, çok kültürlü, çok merkezli hale gelen dünyada, geleceği görebilmek için sahip olunması gereken özellikler, yeniçağın liderlik becerileri olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim Jennifer James, “değişimin doğasını anlamının şimdi çok daha zor olduğunu belirtmekte ve bunun sebebinin de bir zamanlar çok belirgin olan işaret ve sinyallerin artık eskisi kadar kolay anlaşılmasından ve bunların değişimin doğasından kaynaklanan bir kamuflajla gizlenmesinden kaynaklandığını” belirtmektedir (James, 1997).

Bilgi toplumunun dinamik çevre şartlarında görev yapan ve yapacak olan liderlerin etkili olabilmeleri için geçmişteki liderlerden farklı olarak yeni liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür (James, 1997):

- **Dünyaya yeni bir gözle bakma:** Bilgi toplumu liderlerinin, geçmişlerinin, mevcut bilgi ve kültür düzeylerinin, onları gerçekleri algılamaktan alıkoymasını engellemek için çevreye ve kendilerine karşı sorgulayıcı ve yeni bir paradigma ile bakmaları gerekmektedir.
- **Geleceği tanıma:** Bilgi toplumu liderleri, geleceği tanıma çerçevesinde günümüzde ortaya konulan yeni karakterdeki ürünlerin gelişiminin ardında yatan itici kuvvetlerin etkilerini izleyebilmelidirler.
- **Mit ve sembollerin gücünü kullanma:** Günümüz liderleri, çevreyi, kültür ve iletişimi etkin bir şekilde kullanarak yeni fikirlerin yaratılmasını sağlamalıdır.
- **Yanıt verme süresini hızlandırma:** Modern liderler, dinamik çevre şartlarının beklenti ve ihtiyaçlarına doğru ve en uygun zamanda cevap verebilmelidirler.
- **Aklın yeni biçimlerinde ustalaşma ve çeşitlilikten yararlanma:** Bilgi toplumu liderleri birbirini tamamlayan bu iki beceriyi etkin bir biçimde kullanarak, kıt kaynaklardan ve etraflarındaki her türlü nesne ve süreçten azami ölçüde yararlanmasını bilen liderlerdir. Farklı kültürel, sosyal, dinsel ve zihinsel çeşitliliği bir zenginlik kaynağı olarak görmelidirler. Bilgi toplumu liderleri kıt kaynakları daha rasyonel kullanabilmelidirler.

Günümüz liderlerinin tasarımcı, idareci ve öğretici olmaları gerekliliği son derece önem arz eder hale gelmiştir. Zira günümüzde liderler, insanların zorlukları kavrayabilmeleri için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, vizyonlarını belirginleştirdikleri ve paylaşılan mantalite modellerini geliştirmek için çaba harcadıkları bir organizasyon oluşturmaktan sorumlu olmalıdırlar. Kısaca liderler organizasyonlarda öğrenmeyi sağlamaktan sorumlu olmalıdırlar (Tapscott, 1998: 233).

Bilgi toplumunda lider, hiyerarşinin kendisine sağladığı yetkiye fazla önem vermeyen, yetkisinin kaynağını bilgi de arayan ve yetkisini yönettikleriyle paylaşmaktan korkmayan bir yönetim tarzı geliştirmelidir.

Lider bilgi toplumunda bir işi emir vermeden, bir uzlaşma ve anlaşma içinde yaptırabilmelidir. Arat bilgi toplumundaki liderlik tipinin Weber'in legal-rasyonel liderlik tipi olacağını belirtmektedir. Bilgi toplumu lideri, bağırıp çağırmayan, sakin, muhtevassız sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla görüş alışverişinde bulunan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade yönlendiren bir liderliktir (Arat, 1998: 143). Gibson ise, bilgi toplumu liderlerinin çevresel fırsat ve tehditlerin farkında olan, rakipleri izleyen, kâşif ruhlu ve maceraperest kişiler olacağını ileri sürmektedir. Rowan Gibson geleceği kargaşa ve belirsizlikten oluşan bir dünya olarak öngörmekte (Gibson, 1997: 1-9) ve Jennifer James bu tür bir geleceği anlamının giderek daha da zorlaştığını belirtmektedir (James, 1997).

3. TRANSFORMASYONEL LİDERLİK YAKLAŞIMI

Son yirmi beş yılda, transformasyonel liderlik düşüncesi hem araştırmacılar hem de uygulamacılar arasında çok büyük bir popülerite kazanmıştır. Günümüzde liderlik literatürü transaksyonel-transformasyonel paradigmaları ekseninde yürümektedir. Bu sınıflandırma sistemi liderliğin iki büyük türünü tanımlamaktadır. Transaksyonel liderlik, liderin izleyicilerini ödüllendirme mekanizmalarını kullanarak etkileyebilmesine dayanmaktadır. Öte yandan, transformasyonel liderlik, ilham verme ve izleyicilerin motivasyonel durumlarının dönüşümünü gerektirmektedir (Sims Jr vd., 2009: 150).

Transformasyonel liderlik, liderlik literatürünün yeni kavramlarından birisidir. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren önem kazanmaya başlayan liderlik türlerinden birisidir (Thite, 1999: 253). Transformasyonel liderliğin gelişmesinde post-modern yönetim teknikleri, küreselleşme ve artan rekabet gibi faktörlerin estirdiği yenilik ve değişim rüzgârının önemli etkileri olmuştur (Bolat ve Seymen, 2003: 63). Dönüşümcü liderlik davranışları liderliğin en aktif / etkin formunu temsil etmektedir (Rubin vd., 2005: 845).

Literatürde transformasyonel liderliğin yararlı ve olumlu sonuçlarını gösteren yeterli sayıda kanıt ve araştırma (Judge ve Piccolo, 2004) bulunmaktadır. Genellikle transformasyonel liderlik etkili bir karizmatik rol modeli olma, büyüleyici bir vizyon dile getirme, ortak hedefleri kabule teşvik etme, yüksek performans beklentilerini ayarlama ve (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, Bass) takipçileri için bireysel destek ve entelektüel uyarım sağlama ile ilişkili davranışları içermektedir. Bu tür liderlik hem takipçilerin performanslarının artırılmasında hem de örgütün başarısında önemli katkılar sunmaktadır (Walter ve Bruch, 2010: 1). Transformasyonel liderlik yaklaşımında liderin en önemli özelliği, örgütte gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik etmesi ve yönetmesidir. Bu liderlik yaklaşımında lider, örgütün yapısına yönelik değişim çabalarını kendisi yaratmaktadır. Örgütün yapısı içinde mevcut durumu sürdürme eğiliminin aksine, transformasyonel liderler bireyleri yapabileceklerinin ötesinde performans sergilemeye motive etmek suretiyle onlara büyük hedefler belirlerler ve onları bu amaçlarda birleştirecek değişimi ortaya koyarlar (Barutçu ve Akatay, 2000: 194).

İlk kez Burns tarafından ortaya konulup, Bass tarafından daha da geliştirilen transformasyonel (dönüşümcü) liderlik kuramında, asıl olan, örgütün geçmişi değil, bugünü ve geleceğidir (Ergeneli vd., 2007: 705). Her ne kadar literatürde transformasyonel liderlik kavramını ilk ortaya atanın Downton olduğunu, hatta karizma kavramı ile olan ilişkisinden dolayı kavramın ortaya çıkışını Weber'e kadar götürenlerin bulunduğunu iddia edenler varsa ağırlıklı görüş bu kavramın ilk kez Burns tarafından geliştirildiği yönündedir (Gökkaya, 2003: 795).

Bass'ın modelinde transformasyonel liderlik, özellikle değişim, belirsizlik ve sıkıntı ile karakterize edilen ortamlarda etkili bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Nemanich ve Keller, 2007: 50). Bass'ın transformasyonel liderlik ile ilgili ufuk açıcı kitabının 1985 yılında yayımlanmasından bu yana, araştırmacılar (Avolio, Sosik, Jung & Berson, 2003; Avolio & Yammarino, 2002; Piccolo & Colquitt, 2006; Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005) bu özel liderlik modeli üzerinde bir dizi araştırma başlatmışlar, böylece transformasyonel liderlik belki de son 20 yıl içerisinde liderlik alanında en sık araştırılan konu olarak ortaya çıkmıştır (Jung vd., 2009: 586). Transformasyonel liderler, örgütü değişen koşullara hazırlayarak ve rekabet olgusunu yerleştirme yoluyla örgütün yüzünü ileriye çevirmek durumundadırlar (Çelik, 1999: 99). Özellikle 1980'den sonra, örgütleri değişim ve dönüşüme zorlayan birçok gelişme ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, günümüzün örgütleri için geçerli olan yapının transformasyonel liderlikle mümkün olacağını söyleyen yazırlarla karşılaşmak olasıdır. Ayrıca, literatürde transformasyonel liderlikle karizmatik liderlik arasındaki benzerlik ve farklılığa değinen yazırlar da bulunmaktadır.

Genel olarak transformasyonel liderlik, izleyicilerinin performans ve memnuniyetlerini onların değer ve ihtiyaçlarını etkileyerek artırmaya çalışan bir liderlik türü olarak görülmektedir. Bir örgütsel ortamda ikili perspektifi (lider-izleyici) genişletmede lider, genellikle izleyicileri ile bir grup olarak etkileşime girmektedir. Transformasyonel liderliğin en temel ilkelerinin başında kolektif bir iklim, kolektif öz-yeterlilik ve grup bütünlüğünü oluşturmak gelmektedir. Feinberg, Ostroff ve Burke (2005) transformasyonel liderliğin önemli görevlerinden birisinin uzlaşma oluşturmak olduğunu kaydetmektedirler. Yukl (1999) transformasyonel liderliğin gruplar arası faaliyetlerin koordinasyonu yada personel ve kaynakların kullanımı gibi örgütsel süreçlerini önermektedir (Korek vd., 2010: 366).

Transformasyonel liderler, izleyicilerinin amaç, istek ve beklentilerine ulaşmalarını sağlayarak alışılmış kapasitelerinin üzerinde performans göstermelerini gerçekleştirebilen liderler olarak tanımlanmaktadır (Williams vd., 2009: 2). Bu tür liderlik, tutum ve varsayımlarda önemli değişimler gerçekleştirmede ve organizasyonun amaç ya da misyonuna bağlılık oluşturmada örgüt üyelerini etkileme süreci anlamına gelmektedir (Minett vd., 2009: 2). Etkileşimci liderlik, her iki tarafın amaçlarının politik, ekonomik veya psikolojik açıdan önceden değiştirilmesi anlamına gelir. Buna karşılık, dönüştürücü liderlik, sosyal değişim yoluyla her birey için tahakkuk ettirilen faydaların ötesine geçer ve lider ve takipçilerin karşılıklı olarak motivasyon, davranış ve etik özelliklerini yükselterek ortak bir amaç için birbirlerini dönüştürmelerini yansıtır (Simola vd., 2010: 180). Dolayısıyla transformasyonel liderler, yüksek motivasyon oluşturabilme ve gelecek için vizyon tasarlayıp izleyicilerini bu vizyona inandırabilme kapasite ve enerjilerinin yüksekliği ile meşhur olmuş liderlerdir. Apple firmasının efsanevi yöneticisi Steve Jobs bu tarz liderliğin ilk akla gelen örneklerinden birisini oluşturmaktadır (Sims Jr vd., 2009: 151).

Transformasyonel liderliğin uygulama safhaları olarak dört temel aşama sayılabilir (Karkın, 2004: 56):

- Değişim ihtiyacının tespit edilmesi,
- Geçişin yönetilmesi,
- Yeni bir vizyonun oluşturulması,
- Değişimin kurumsallaştırılması.

Transformasyonel liderlik, paylaşılan bir vizyona tercüman olmak, düşünsel olarak iş görenleri uyarmak, iş görenlerdeki bireysel farklılıkları izlemek konularında liderin yeteneği olarak karakterize edilmektedir (www.vtaide.com, 2006). Transformasyonel liderler kısaca arkalarındaki gruba yeni bir “form” veren, bir anlamda arkalarındaki topluluğun/ekibin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir (Yavuz, 2006). Dönüşümcü liderlikte, liderler gelecekle ilgili ilham verici bir vizyon yaratarak ve sunarak takipçilerinde motivasyon uyandırmakta ve yüksek düzeyde motivasyon oluşturmayı vurgulamaktadırlar (Rowold ve Heinitz, 2007: 121).

Transformasyonel liderler, çalışanlara vizyon kazandırmaktadırlar. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar vermekte, örgüt kültüründe değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırmakta, kendilerine güvenmelerini öğretmektedirler. Transformasyonel liderler, örgütlerini değişik süreçler, değişik kültürler, değişik vizyonlarla yönetmeye yönelmişlerdir. Onlarda değişim ve reform esastır (Eren, 2001: 483).

Bass ve Avolio transformasyonel liderlik modelinin bileşenlerini mükemmelleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, zihinsel uyarı ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak formüle etmiştir (Sımic, 1998: 50-52; Patiar ve Mia, 2009: 254; Purnanova ve Bono, 2009: 344; Hardy vd., 2010: 22):

Mükemmelleştirilmiş etki; organizasyonlardaki radikal değişikliklerin kabulünü, liderde güven duygusunu ve takipçileri tarafından takdir edilmesini sağlayan yeteneği ifade eder (Patiar ve Mia, 2009: 254). Liderin hareket, amaç ve girişimlerdeki güven eksikliği organizasyon içerisinde büyük sorunlara neden olabilir. Liderler, insanları, kendilerini takip etmeye hazır hale getirebilir ise onları yönetebilirler. Eğer yöneticiler ve liderler işlerini iyi yaparlarsa, izleyenler kendilerini takdir edilecekler ve inanacaklardır. Yani takipçiler liderlerinde bir “rol modeli” figürü ve mükemmelleştirilmiş etki sahibi lider konumu görebilmelidirler. Böylece takipçiler liderlerini takip etmeye çalışacaklardır. Bu yüzden takdir edilen ve güven duyulan liderin en önemli başarısı takipçilerinin onu taklit etmeye başlamasıdır. Bu şekilde organizasyonda radikal değişimler için sarf ettiği çaba çalışanları tarafından onaylanmakta ve destek görmektedir. İdealize edilmiş diğer bir ifadeyle mükemmelleştirilmiş etkide, lider kolektif bir misyon sahibi olmanın önemine vurgu yapmaktadır. Kolektif amaç ve hedeflere ulaşmak için, lider, özverili davranışlar sergilemeye, etik ve ahlaki davranış standartlarını yükseltmeye ve risk almaya isteklidir (Cho ve Dansereau, 2010: 411). Kısacası böyle liderler onurlu, takdir edilen, güvenilen, örnek alınan insanlardır ve takipçiler tarafından kabul görülüp, taklit edilmeye çalışılmaktadırlar. Model rolleri, takipçilerine sunarlar, yüksek ahlak ve etik davranışlar sergileyerek “doğru şeyler” yaparlar. Pozisyon ve liderlik yeteneklerini kişisel ilgilerine ulaşmak için kullanmazlar, organizasyonların hedeflerine varması için kendi potansiyellerini kullanmaya yönlendirirler.

İlham Verici Motivasyon; transformasyonel liderlik modelinin bu bileşeni liderin önemli amaçlara ulaşabilmede kullandığı iletişim yeteneğini ifade etmektedir (Patiar ve Mia, 2009: 254). Diğer bir ifadeyle lideri figür olarak nitelendiren, takipçilerini uygun davranışlar sergilemeye motive eden, ilham veren dönüşümcü liderlik yeteneğidir. Dönüşümsel değişimlerin organizasyonlara uygulandığı koşullarda, liderin diğerlerinin yeni bir düşünceyi benimsemelerini sağlanması gibi açık ve sürekli bir görevi vardır. Bu nedenle dönüşümcü liderler öyle hareket etmelidir ki takipçilerini etkilemeli ve motive etmelidir. Bu da takipçileri olumlu ve ilgili davranma, takım çalışmasını destekleme, olumlu sonuçları ve avantajları belirtme, hedefleri vurgulama vb. gibi özellikler içerir. Transformasyonel liderliğin merkezi ilkelerinin biri, çevre şartları ve koşullar zor, öngörülemez ve stresli bile olsa birey ve grupları motive olmaya ikna edebilmesidir (Hardy vd., 2010: 22).

Zihinsel Uyarı; dönüşümcü liderlerin yeteneklerinden biri olarak organizasyonların değişim sürecinde önemli bir yere sahiptir. Liderler yaratıcılık ve girişimcilğe değer vererek takipçilerin çabalarını destekler. Var olan yargıları tekrar gözden geçirmelerine, problemlerin çözümüne yönelik bakış açısının değişmesini sağlar. Kıyaslama ve benzetme kullanımını teşvik ederler. Bu nedenle takipçilerine sorunların çözümüne yönelik yeni ve yaratıcı fikirler üretebilmek olanağını sağlar. Eğer grup üyeleri tarafından önerilen fikir ve çözüm yolları liderler tarafından sunulan fikirlerle farklılık gösteriyorsa takipçiler eleştirilmez (Iraz ve Şimşek, 2004: 110).

Bireyselleştirilmiş İlgi; dönüşümcü liderliğin özelliklerinden biri olarak, takipçilerinin bireysel analiz yetenekleri ile ilgilidir. Takipçilerin organizasyonun dönüşüm sürecine katkıları, onların istek, ihtiyaç, değer ve yeteneklerinin doğru biçimde belirlenmesi gereğini ortaya koyar. Böylece küresel bir bakış açısının yanında, dönüşümcü lider her takipçisini bireysel olarak nasıl motive edeceğini bilmek zorundadır (Iraz ve Şimşek, 2004: 110).

Dönüşümcü liderlik, çok değerli sona ulaşmak için örgütlerdeki astları destekleyerek motive etmek üzere ideoloji ve değerlerin (vizyon, duygusallık ve değer yüklü temyiz) kullanılmasını gerektirir (Osborn ve Marion, 2009: 194). Dönüşümsel liderler kendilerini değişim ajanı olarak görürler, isteklendiricidirler ve insanlara inanırlar. Yaşam boyu öğrenmeye çalışır; karmaşıklık, belirsizlik ve benzeri durumlarla uğraşma yeteneğine sahip geniş görüşlü liderlerdir (Can, 1997: 50). Transformasyonel liderler takipçilerinin belirli bir amaca ulaşmak için gereken eylemleri yapmada kendi öz-yeterliliklerine güven duyabilmelerinde onları motive etmesini bilen liderlerdir (Ergeneli vd., 2007: 704).

Özetle bilgi toplumu liderliği transformasyonel liderlik tipine daha fazla yaklaşmaktadır. Transformasyonel liderlik, örgütlerde gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik edilmesini içermektedir. Bu tür liderler, izleyenlerini yapabileceklerinin ötesinde bir şeyler yapmaya motive eden, büyük ve gerçekleştirilmesi zor hedefler belirleyen ve onları bu amaçlarda birleştirerek değişimi gerçekleştiren liderlerdir. Günümüzde sanayi toplumunun bütün soru ve sorunlarına cevap bulan ve çözüm üreten transaksyonel liderliğinden, sorunların tespitinde ve çözüm alternatiflerinin üretilmesinde, liderle izleyenlerin katkılarını birleştiren transformasyonel liderliğe geçilmektedir (Gül, 2003: 772).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci toplumların kültürlerinde, yönetim tarzlarında ve liderlik anlayışlarında önemli değişimler meydana getirmiştir. Artık sadece emir veren değil, yaratıcı, yönlendirici, sürükleyici ve etkileyici bir yönetim anlayışının gerekliliği tartışılmaktan ziyade kabul gören bir duruma gelmiştir. Günümüz ekonomisi ve toplumunda, sanayi devrimindeki mühendis özellikli liderlerin yerini insan ilişkilerinde başarılı olan ve örgütteki insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen liderlerin aldığı görülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı da bilgi toplumu ile birlikte ortaya çıkan liderlik anlayışının kurumlarda uygulama alanı bulup bulamadıklarını araştırmaktır. Sürekli değişim ve yeniliğin yaşandığı bu çağda değişimin öncüsü olarak kabul edilen transformasyonel liderlik yaklaşımı konusunda kamu çalışanlarının nasıl bir algıya sahip oldukları araştırmanın amaçları içerisinde yer almaktadır. Bu bağlamda kamu çalışanlarının perspektifinden kurumlarındaki yöneticilerin transformasyonel lider özelliklerine sahip olup olmadıkları da araştırılmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE EVRENİ

Çalışmada bilimsel araştırmalarda başvurulan ana metotlardan iki tanesine yer verilmektedir. Birincisi, temel araştırma tekniğidir. Burada çalışmanın teorik yapısını oluşturmak için konu ile ilgili gerek yurt içi gerekse yurt dışında yayınlanan bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır. İkinci yöntem ise, teorisi oluşturulan çalışma ile ilgili alan araştırması yapılmasıdır. Alan araştırması için kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik yapıyla ilgili sorular yer alırken, ikinci bölümde liderlik özelliklerini ortaya koyan sorulara yer verilmiştir. Sorular Likert ölçeği dikkate alınarak beşli (5'li) bir ölçekle hazırlanmıştır. Her bir sorunun cevap kısmı, “her zaman”, “çoğu zaman”, “bazen”, “çok az zaman” ve “hiçbir zaman” şeklindedir.

Çalışmanın evrenini Konya merkezinde görev yapan kamu görevlileri oluşturmaktadır. Anket formları Maliye, Ağız Diş Sağlığı ve Ziraat Bankası şubelerine elden dağıtılıp toplattırılmıştır. Eksiksiz olarak doldurulan 140 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS 11.00 programından yararlanılmıştır. Buna bağlı olarak frekans dağılımı ve betimleyici istatistik gibi istatistiksel yöntemlere ilave olarak “Bağımsız İki Grup- t Testi” ve “Anova Testi” yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma üç farklı kamu kurumunda yapılmış olup, kurum çalışanlarının liderlik algısında anlamlı fark olup olmadığı test edilmiştir. Ayrıca cinsiyet faktörü de dikkate alınarak liderlik algısında farklar olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu bu değişkenler arasında anlamlı farklar tespit edilemediğinden bu testin sonuçlarına yer verilmemiştir.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Tablo 1. Cinsiyet ve Eğitim Durumu

		SAYI	YÜZDE (%)
CİNSİYET	Erkek	92	64,3
	Bayan	51	35,7
	Toplam	100	100
EĞİTİM DURUMU	Lise	29	20,3
	Lisans	108	75,5
	Lisansüstü	6	4,2
	Toplam	143	100

Araştırma kapsamına alınan kamu çalışanlarının cinsiyet ve eğitim durumları Tablo 1’de düzenlenmiştir. Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere katılımcıların % 64,3’ü erkek, % 35,7’si bayanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakılacak olursa, katılımcıların büyük çoğunluğu (%75,5) lisans mezunudur. Lise mezunu katılımcı oranı ise % 20,3’tür. Bu durumda araştırma kapsamına alınan kurumlarda çalışan personelin eğitim düzeyinin yüksek olduğu buradan hareketle de sorulara verilen yanıtların daha rasyonel olabileceği rahatlıkla söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik konusu, çeşitli bilim dallarına göre farklı boyutlarda ele alınmış ve incelenmiştir. Yapılan bu araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle dönüşümcü liderliği, diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran bir takım özellikler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu özelliklerden bazılarını özet olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Bkz. Bolat ve Seymen; Şahin, 2009; Koçak, 2006; Zel, 1997; Tengilimoğlu, 2005): Ortak vizyon oluşturmak, yenilik ve yaratıcılık, ikna etme becerisi ve etkili iletişim, çalışanları motive etme becerisi, sürekli yenilik ve değişim taraftarı olmak, astlarını değişime ve yeniliğe teşvik etmek, örgütün geleceğiyle ilgili hesaplı riskler alabilecek cesarete sahip olmak, çalışanları kendilerini geliştirme noktasında güçlendirmek, esnek ve demokratik bir yönetim anlayışı, özgüven sahibi ve çevresine güven veren bir kişiliğe sahip olmak, ekip çalışmasını teşvik etmek, örgütsel ve bireysel sorunları ve çatışmaları çözebilecek yetkinliğe sahip olmak.

Tablo 2. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı

SORULAR	Yüzde Dağılım %				
	Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Çok Az Zaman	Hiçbir Zaman
1. Yöneticilerimiz dürüst ve erişilebilir kişilerdir	7,0	44,1	30,1	11,2	7,7
2. Yöneticimiz için bireysel yararlar değil grup yararı önceliklidir	25,2	30,8	30,1	11,9	2,1
3. Yöneticimiz kontrol ve ben merkezlidir	16,1	50,3	28,7	4,9	-
4. Eleştirilere açıktır, eleştirileri hoş karşılar	20,3	11,2	21,7	36,4	10,5
5. Değişim yanlısıdır, yenilikçidir	11,9	55,2	28,0	4,9	-
6. Çalışanları yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda teşvik eder	7,7	16,8	38,5	22,4	14,7
7. Araştırmacı, meraklı ve hesaplı riskler almayı bilir	2,8	15,4	42,7	33,6	5,6
8. Örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik eder	2,1	20,0	35,0	15,4	26,6
9. Astarlarını iyi tanır. Özelliklerine göre iş verir ve onlara her zaman güvenir	7,0	31,5	38,5	5,6	17,5
10. Çevresine güven ve ilham verir	12,6	23,8	43,4	16,1	4,2
11. Herkese aynı derece saygılı ve tarafsız davranır	11,2	32,9	26,6	23,8	5,6
12. Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirir	18,2	37,8	35,0	7,7	1,4
13. Sahip olduğu değerleri aktarmak için astlarına zaman ayırır	5,6	18,9	33,6	24,5	17,5
14. Uzun dönemli bakış açısına sahiptir. Uzun vadeli hedefler peşindedir	4,9	17,5	58,7	16,8	2,1
15. Demokratiktir, grup üyelerinin kararlara katılmasını sağlar	7,7	26,6	35,7	27,3	2,8
16. Astarların iş yapmaları için gerekli olan kaynakları sağlar	4,9	28,0	33,6	25,9	7,7
17. Astarların ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır	7,7	23,8	38,5	15,3	14,7
18. İyi bir dinleyicidir. Dinledikten sonra gerekli adımları atar	1,4	30,8	32,2	25,2	10,5
19. Örgütsel sorunları çözmek için gerekli kaynakları bulur ve tedbirleri alır	11,9	21,7	41,2	16,8	8,5
20. Esnek bir yönetim tarzı sergilemektedir	6,3	26,6	40,6	17,7	9,1

Bu araştırmanın temel hareket noktası çeşitli araştırmalarda ortaya konan ve yukarıda sıralanan dönüşümcü liderlik özelliklerinin kamu kurumlarında uygulanabilme şansının olup olmadığını kamu çalışanları perspektifinden ele alıp değerlendirmektir. Başka bir ifade ile kamu çalışanlarının kurumlarındaki liderlik algısını ortaya koymak ve bu algının dönüşümcü liderliğin özelliklerini ne derece yansıttığını tespit etmeye çalışmaktır. Bu çerçevede Tablo 2’de sıralanan sorular araştırma kapsamına alınan kamu çalışanlarına yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 2’de düzenlenmiştir.

Liderler örgüt için bir rol modeli olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda dürüst ve erişilebilir olarak algılanmaları da gerekmektedir. Araştırma kapsamına alınan kurumlarda görev yapan kamu çalışanlarının ancak yarısı yöneticilerini dürüst ve erişilebilir olarak algılamaktadır. Tablodaki frekans dağılımları incelendiğinde yine çalışanların yarısından fazlası yöneticilerinin bireysel değil, grup yararlarını ön planda tuttuğunu vurgulamaktalar ve böyle bir algıya sahip bulunmaktadırlar.

Çalışanların büyük çoğunluğu (% 66,4) yöneticilerini kontrol ve ben merkezli olarak görmektedirler. Kamu yönetiminin genel yapısının merkeziyetçi ve hiyerarşiktir. Dolayısı ile yöneticilerin de yönetim tarzlarının bu paralelde olması şaşırtıcı değildir.

Dönüşümcü liderliğin belki de en önemli özelliklerinden birisi sürekli öğrenme, değişimci, reformcu ve yenilikçi bir kişilik sergilemesidir. Bu özellik iki boyutludur. Birincisi liderin kendisi ile ilgilidir. İkincisi ise liderin çalışanlarını bu yönde teşvik etmesi ve desteklemesidir. Eğer iki boyut birlikte gerçekleşmekte ise, dönüşümcü liderlikten söz edilebilir. Çünkü bu iki boyut birbirini tamamlamaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu kamu yöneticilerinin “değişim yanlısı ve yenilikçi” olmalarına rağmen astlarını bu yönde teşvik etmediklerini ve cesaretlendirmediklerini vurgulamaktadırlar.

Değişim ve yenilikten söz edebilmek için “eleştirilere açık ve eleştirileri hoş karşılama” imkânının kurum içerisinde özümsemesi ve bir ilke olarak kabul görmesi kaçınılmazdır. Araştırmada ise bunun aksi bir bulguya ulaşılmıştır. Çalışanlar yöneticilerinin eleştiriye açık olmadığını belirtmektedirler. Tablo 2’deki sonuçlara göre astlar yöneticilerin diyalogu ve aykırı düşünceyi teşvik etmediklerini düşünmektedirler.

Kamu örgütlerinde işler yazılı kurallara göre işlemektedir. Çalışanların alternatif düşünme ve iş yapma hakları yoktur. Bu bağlamda konu ele alınacak olursa araştırma kapsamına alınan kurumlarda klasik yönetim ve yöneticilik anlayışının halen hâkim olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Transformasyonel lider, diğer liderlik anlayışlarından farklı olarak, kendine güvenir, kararlıdır, tutarlıdır ve geleceğe yönelik hesaplı risk alabilme becerisine sahiptir. Araştırmanın amaçları arasında kamu kurumlarında uygulanan yönetim anlayışında bu özelliklerin mevcut olup olmadığını, çalışanların algısı bağlamında tespit etmek de bulunmaktadır. Tablo 2’de yedinci sırada elde edilen bulguya göre astlar, yöneticilerinin “araştırmacı, meraklı ve hesaplı riskler” almaktan uzak bir yönetim anlayışına sahip olduklarını vurgulamaktadır.

Lider yol gösterici ve eğitici bir kişiliğe sahiptir. İyiye ve doğruya ilişkin sahip olduğu değerleri örgüt üyelerine aktarır ve rehberlik eder. Bunu yapabilmek için astlarına zaman ayırır ve yüz yüze ilişkilere önem verir. Başka bir ifadeyle, dönüşümcü lider, astları ile birebir etkileşim kuran, onların kişisel gelişimine katkı sağlayan ve onları tanıyabilmek için onları dinleyip sorunlarını çözmeye ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışan bir kişiliğe sahiptir. Ancak araştırmada elde edilen bulgular araştırma kapsamına alınan kamu kurumlarında, yukarıda sıralan transformasyonel liderlik özelliklerine rastlanmadığını ortaya koymaktadır. Katılımcılara göre kurumlarındaki yöneticiler, astlarına zaman ayırmamakta, astların ihtiyaçlarını algılama ve anlamada sıkıntı çekmekte, çalışanları motive edici faktörleri harekete geçirmemekte ve astlarını dinlemeden kendisine göre gerekli adımları atmaktadırlar.

Dönüşümcü liderler, endişe giderici, güven, emniyet ve ilham veren bir kişiliğe sahiptirler. Umutsuz değildirler. Kısaca “çevresine umut ve güven veren” bir karaktere sahiptirler. Örgüt açısından daha iyi bir geleceği zihinde canlandıran vizyoner kişilerdir. Araştırmaya katılan çalışanlara göre kamu kurumlarında durum, hiç de öyle gözükmemektedir. Katılımcılara göre yöneticileri, vizyon sahibi değildirler. Çevrelerine güven ilham etmekten uzak bir yönetim sergilemektedirler.

Bu bulgulara ilave olarak Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere astlar, yöneticilerini demokratik olarak görmemektedirler. Ayrıca çalışanlar yöneticilerinin esnek bir yönetim sergilemediklerini de düşünmektedirler.

SONUÇ

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, yönetim ve yöneticilik anlayışına yeni bir boyut getirmiş bunun sonucu olarak da yöneticilerde liderlik vasıfları aranmaya başlanmıştır. Bu yüzyıl, değişimi, yaratıcılığı ve ölçülü riskler alabilmeyi öngören bir yönetim yaklaşımını gerektirmektedir. Yöneticiler, değişime eğilimli, yaratıcı, ilham verici, araştırmacı, yol gösterici ve yönlendirici bir gücü elinde bulundurmak durumundadır. Çünkü artık emir veren, otoriteye ve hiyerarşiye önem veren yönetim anlayışının modası geçmiştir.

Bugün bilgi toplumu ve buna bağlı olarak ortaya çıkan dönüşümcü liderlik anlayışı, liderlerde çağın ihtiyaçlarına uygun, yeni özelliklerin bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Dönüşümcü liderliğin bu yeni özellikleri, ortak vizyon oluşturmak, yenilik ve yaratıcılık, ikna etme becerisi ve etkili iletişim, çalışanları motive etme becerisi, sürekli yenilik ve değişim taraftarı olma, aslarını değişime ve yeniliğe teşvik etme, örgütün geleceğiyle ilgili hesaplı riskler alabilecek cesarete sahip olma, çalışanları kendilerini geliştirme noktasında güçlendirme, esnek ve demokratik bir yönetim anlayışı, özgüven sahibi ve çevresine güven veren bir kişiliğe sahip olma, ekip çalışmasını teşvik etme, örgütsel ve bireysel sorunları ve çatışmaları çözebilecek yetkinliğe sahip olmak şeklinde özetlenmektedir.

Bu özellikleri ölçmeye yönelik farklı disiplinlerde değişik çalışmalar yapılmıştır ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı araştırmalarda evren kapsamına alınan kurumlarda dönüşümcü liderlik özelliklerine rastlanırken, bazılarında da rastlanmamıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre ise çalışmanın teorik kısmında ele alınan dönüşümcü liderlik vasıflarına, ilgili kamu kurumlarında rastlanmadığı gözlemlenmektedir. Çünkü Türk Kamu yönetimine hâkim olan ilkeler dönüşümcü liderlik vasıfları ile örtüşmemektedir. Şahin’in (2005) de vurguladığı gibi Türk Kamu Yönetimine hakim olan yönetim anlayışı; merkeziyetçi bir yapı, otoriter yönetim, bilimsellikten ve bilgi edinmekten yoksun yönetim, hizmet sunumunda eş-dost ilişkisinin ön plana çıkması, değişikliklere direnme, stratejik planlama yapmaktan ve geliştirmekten uzak olma, yetki devrine sıcak bakmama, bireysel sorumluluk, sorumluluktan kaçma, biçimsel denetim, gizlilik, uzmanlaşmaya dayanmayan kariyer, statü sembollerine önem verme, ast- üst

arasında etkili bir iletişim sisteminin olmaması, genel olarak bireysel başarıya dayalı bireysel ödül sistemi, hızlı değerlendirme ve terfi, üst yönetimin rutin işlerle uğraşması şeklinde özetlenebilir. Kamu yönetiminde geçerli olan söz konusu bu yönetim anlayışı ile transformasyonel liderlik vasıfları birbirinin tam tersi bir özellik arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- ARAT, M., (1998), **21. Yüzyıl İçin Yönetim: Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar**, İnkılâp Kitapevi, İstanbul.
- BARUTÇU, E. ve AKATAY A., (2000), “Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Sayı: 4, Konya.
- Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumunda Yönetici Nitelikleri”, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin1999/217-bilgitoplumu.htm>, (Erişim Tarihi: 20.04.2006)
- BOLAT, T., SEYMEN, O. A., (2003), “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 9, 59-85.
- CAN, H., (1997), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 4. Baskı, Ankara.
- CHO, J. ve DANSEREAU, F., (2010), “Are Transformational Leaders Fair? A Multi-level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 21, 409-421.
- ÇELİK, V., (1999), **Eğitimsel Liderlik**, PEGEM Yayınları, Ankara.
- EREN, E., (2001), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.
- ERGENELİ, A., GOHARB, R. ve TEMİRBEKOVA, Z., (2007), “Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions”, *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 703-724.
- ERGUN, T., (1981), **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, TODAİE Yayınları No: 191, Ankara.
- GIBSON, R., (1997), **Geleceği Yeniden Düşünmek: İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Yayınlar: 46, İstanbul.
- GÖKKAYA, Ö., (2003), “Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik”, Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Bildiriler Kitabı, 17-18 Mayıs 2003, Derbent-İzmit, 793-800.
- GÜL, H., (2003), “Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?”, Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Bildiriler Kitabı, 17-18 Mayıs 2003, Derbent-İzmit, 767-782.
- HARDY, L., ARTHUR, C. A., JONES, G., SHARIFF, A., MUNNOCH, H., ISAACS, I., ve ALLSOPP, A. J., (2010), “The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Psychological, and Training Outcomes in Elite Military Recruits”, *The Leadership Quarterly*, 21, 20-32.
- IRAZ, R. ve ŞİMŞEK, G., (2004), “Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 7, Konya.
- IRAZ, R., (2003), “Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik”, *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, İzmit.
- JAMES, J., (1997), **Gelecek Zamanda Düşünmek**, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, <http://www.kho.edu.tr/kutuphane/kitap/ozetler/00032ozet.htm>, (Erişim Tarihi: 20.04.2006)
- JUNG, D., YAMMARINO, F. J. ve LEE, J. K., (2009), “Moderating Role of Subordinates' Attitudes on Transformational Leadership and Effectiveness: A Multi-cultural and Multi-level Perspective”, *The Leadership Quarterly*, 20, 586-603.
- KARKIN, N., (2004), “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 445, Aralık, Ankara.

- KATZ, D. ve KAHN, R., (1971), **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar, TODAİE Yayınları No: 167, Ankara.
- KOÇAK, T., (2006), “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- KOREK, S., FELFE, J. ve ROTHE, U. Z., (2010), “Transformational Leadership and Commitment: A Multilevel Analysis of Group-level Influences and Mediating Processes”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (3), 364–387.
- MINETT, D., YAMAN, H. R. ve DENİZCİ, B., (2009), Leadership Styles and Ethical Decision-Making in Hospitality Management”, *International Journal of Hospitality Management*, Article in Press, 1-8.
- NEMANICH, L. A. ve KELLER, R. T., (2007), “Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees”, *The Leadership Quarterly*, 18, 49–68.
- OSBORN, R. N. ve MARION, R., (2009), “Contextual Leadership, Transformational Leadership and The Performance of International Innovation Seeking Alliances”, *The Leadership Quarterly*, 20, 191–206.
- PATİAR, A. ve MIA, L., (2009), “Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from Luxury Hotels in Australia”, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 254–262.
- PURVANOVA, R. K. and BONO, J. E., (2009), “Transformational Leadership in Context: Face-to-face and Virtual Teams”, *The Leadership Quarterly*, 20, 343-357.
- ROWOLD, J. ve HEINITZ, K., (2007), “Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS”, *The Leadership Quarterly*, 18, 121–133.
- RUBIN, R. S., MUNZ, D. C., & BOOMER, W. H., (2005), “Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior”, *Academy of Management Journal*, 48, 845–858.
- SİMİC, I., (1998), “Transformational Leadership - The Key to Successful Management of Transformational Organizational Chances”, University of Niş, *Journal of Facta Universitatis*, Vol: 1, No: 6.
- SİMOLA, S. K., BARLING, J. ve TURNER, N., (2010), “Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care”, *The Leadership Quarterly*, 21, 179–188.
- SIMS JR, H. P., FARAJ, S. and YUN, S., (2009), “When Should a Leader be Directive or Empowering? How to Develop Your Own Situational Theory of Leadership”, *Business Horizons*, 52, 149-158.
- ŞAHİN, A., (2005), “Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi Ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1.
- ŞAHİN, A., TEMİZEL, H. ve ÖRSELLİ, E., (2004), “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Sözkeseu Matbaacılık, Eskişehir, 2004.
- ŞAHİN, B., (2009), “Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 3.
- TAPSCOTT, D., (1998), *Dijital Ekonomi*, Çev: Ece Koç, Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş., İstanbul.
- TENGİLİMOĞLU, D., (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz, Cilt: 4, Sayı: 14, 1-16.
- THİTE, M., (1999), “Identifying Key Characteristics of Technical Project Leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*, 20/5, 253-261.

Transformational Leadership, <http://www.vtaide.com/png/ERIC/Transformational-Leadership.htm>, (Erişim Tarihi: 20.04.2006)

WALTER, F. ve BRUCH, H., (2010), “Structural Impacts on The Occurrence and Effectiveness of Transformational Leadership: An Empirical Study at The Organizational Level of Analysis”, *The Leadership Quarterly*, Article in Press, 1-18.

WILLIAMS, E. A., PILLAI, R., LOWE, K. B., JUNG, D.L and HERST, D., (2009), “Crisis, Charisma, Values, and Voting Behavior in the 2004 Presidential Election”, *The Leadership Quarterly*, Article in Press, 1-17.

YAVUZ, C. A., “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale015.html>, (Erişim Tarihi: 20.04.2006)

YENİÇERİ, Ö., (2002), “Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi”, *2023 Dergisi*, Sayı:20, 56-57.

YILDIZ, M., (2002), “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırması”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 435, Haziran, Ankara.

ZEL, U., (1997), “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”, *MPM-Verimlilik Dergisi*, Sayı: 4, Ankara.