

Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*

The Effect of Transformational Leader Behaviors on Opportunity Management in the Context of Business Performance in the Crisis Period: An Application in Banking Sector

Burcu DOĞANALP**

ÖZET

İşletmelerin amaçlarını ve sürekliliğini tehdit eden gerilimli bir durum olarak olumsuz algılanan kriz; kar elde etmenin, müşterinin, kalitenin ve yenilikçiliğin öne çıkması, örgütsel sorunlarının ortaya çıkması ve yeniden yapılanma için zemin oluşması, yapılan işe verilen önemin ve ekip çalışmasının artması, yönetici-çalışan kesiminin birbirine yaklaşması, maliyetlerin azalması gibi özelliklere sahip bir süreç olarak işletmeye fırsat sağlayan bir dönüm noktası olabilmektedir. Aslında kriz yönetimi, işletmenin yaşamında yönetsel bir sınavdır. Etkili bir liderlik, kriz durumunda krizden daha güçlü bir şekilde çıkmayı sağlayabilir. Bu çalışmada, transformasyonel liderliğin kriz döneminde başarılı olma koşulları ve işletme performansı üzerindeki etkisi Konya ilinde görev yapan bankacıların anket uygulaması yoluyla görüşlerinin alınmasıyla irdelenmektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği bankalarda üst yönetimin transformasyonel liderlik özelliklerini çoğunlukla taşıdığı, bu özelliklerini kriz döneminde kullanarak işletme performansını orta derecede olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz Süreci, Kriz Yönetimi, Fırsat Yönetimi, Liderlik, Transformasyonel Liderlik, İşletme Performansı, Bankacılık Sektörü

Çalışmanın Türü: Araştırma Makalesi

ABSTRACT

Regardless of the size of enterprises, employees have to understand the reason of why the crisis are a part of today's world and if any what to do to reduce the effects. In every day context, the term crisis is used to refer to "an unstable situation of extreme danger or difficulty" or a condition/ situation requiring urgent action or attention. In organizational context, crisis has been defined as a tense situation threatening the continuity of the enterprise, making risk preventive actions insufficient, requiring urgent reaction, effecting the planning and deciding mechanisms negatively and making nonsense of daily practices. Perceived negatively as a tension situation that threaten the continuity and goals of the enterprises, the crisis can be a turning point providing for opportunities at the same time owing to the fact that it is a process when there is an increased focus on profitability; customer, quality, innovativeness; organizational problems appear; restructuring becomes easier; the importance of the job and teamwork increase; executive staff and employees become closer and the costs decrease.

The achievement of the enterprises is mainly a positive function of assessing the constraints and facilities that their environment creates. The enterprises can survive by developing initial flexibility behavior. It is important to come through disclaim and shock periods and focus on the opportunities as early as possible. They require an immediate response, as well as coordinated application of resources, facilities, and efforts beyond those regularly available to handle routine problems. In this context, the manpower is the most important resource that manages the crisis and transforms it into opportunities. The necessity of developing urgent reaction in the crisis period highlights the leaders making quick and right decisions. In the crisis period an effective leadership without overlooking opportunities that may occur and by reaping benefits from them can make workers adhere the organizational targets and make the enterprises more powerful after this period. The enterprises harboring creative managers are the luckiest ones.

Today, the chaos philosophers accept the existence of the limited stability and uncertainty, and irregularity increase the necessity of management. The enterprises in the new economy focus on personal development, innovativeness and change rather than before. And the new economy has differentiated the meaning of the conventional manager. In this context, the organizational leadership can be defined as "the process of creating a vision for the enterprise which accommodates to the change and achieve innovativeness, making all of the workers adopt this vision, and institutionalizing the changes vision-oriented. As a consequence, there are new managerial skills sticking out. These are: focusing on diversity, creating cooperation and synergy,

* Bu çalışma Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ danışmanlığında yürütülen "Kriz Dönemlerinde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinden çıkarılan özet yayındır.

** Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi

creating an environment enabling development of the workers, taking into account variable and parameters, searching information, conceptual flexibility, entrepreneurship, managing change and being creative.

In the new economy that is direct, digital, molecular and innovative, it is very difficult to compete without a workforce and the cooperation of them. In other words, the transition from the manager who is able to answer all of the questions to the manager who trusts to his personnel, develop, and empower them is the case. Moreover the manager style of the new century is not a person standing out with his physical characteristics and vocational knowledge. He is a person that seeks and assesses the opportunities of the new century and resolves the threats. Also it is important to build ways of organizational learning for the new working class of the new economy: the knowledge worker, induce self-control, and empower by governance. Academic leadership is seen as today's ascendant leadership model, because the whole-of-life learning is his life pattern, he makes his workers be active in the planning and coordination of the learning process and leads them about translating their learning efforts into the operation in accordance with the objectives of the enterprise.

The idea of transformational leadership been introduced by Burns (1978) and Bass (1985) is the consequence of the leadership mechanism efforts on accommodating the conditions of the new economy and it gained in popularity among practitioners and researchers. The transformational leadership is characterized as the ability of the leader on articulating for a shared vision, stimulating the workers intellectually, and monitoring the differences of the workers.

The global competition requires the leaders, who are intellectual stimulators, inspiring, future-oriented, and that knows the authorization of his workers, charges them in appropriate works and strengthen them and able to cope with the complexity. All of these characteristics indicate transformational leadership of whose components are formulized by Bass and Avolio as charisma, individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, idealized influence. According to Burns, transformational leadership is a process in which "leaders and followers help each other to advance to a higher level of morale and motivation".

In the theoretical framework of the study, the conditions of being successful of transformational leadership regarded as a post-modernism leadership approach in the literature and its influence on business performance in the crisis period will be explained by means of its qualifications. The application part of the study gives information about the opinions of bank workers in Konya related to the manner of their senior management and especially to the positive results of the crisis period, how they perceive the applied policies and operations of their senior management and in this context, of which manners the senior management influence the business performance affirmatively in the crisis period.

Because of having a vision and an ability of inspiring the followers and being a long-term planner, the researches indicate the necessity of transformational leadership in the change period when it is important to shape the future. Because of the characteristics of him mentioned (inspiring the followers, believing in the potential of them, being intelligent about coping with the complexity and having an effective vision) the transformational leaders are able to create value by making his followers work more. The transformational leaders in the crisis period, makes transformation with charisma, individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, and idealized influence. The very important point in terms of the study which must be emphasized is that the transformational leadership is more effective in the crisis periods. Consequently, in the context of the study it is emphasized that the transformational leadership has a positive and radical effect on the organizational performance.

Keywords: Crisis Period, Crisis Management, Opportunity Management, Leadership, Transformational Leadership, Business Performance, Banking Sector

Type of the Study: Research Paper

I. GİRİŞ

Günlük yaşamda kriz, aşırı tehlike veya güçlüğü yol açtığı dengesiz durum olarak adlandırılmaktadır (Kersten, 2005: 545). Kriz "işletmenin sürekliliğini veya ortak hedeflerine ulaşma kabiliyetini tehdit eden herhangi bir olaydır" (Batchelor, 2003: 12). Krizin bir diğer tanımı, ivedi çalışma veya özen gerektiren acil durum veya koşuldur (Daughy, 2000: 40). Örgütsel anlamda kriz, işletmelerin sürekliliğini tehdit eden, risk engelleyici önlemlerini yetersiz kılacak niteliğe sahip, ivedi tepki gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, günlük uygulamaların anlamını yitirdiği, planlama ve karar mekanizmalarına olumsuz biçimde tesir eden, gerilimli bir durum olarak nitelendirilebilir. Diğer bir bakış açısına göre ise değişimi gerektiren bir sınırsız zaman dilimi olması nedeniyle kriz işletmenin yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına ve bunu bir fırsat haline dönüştürmesine olanak sağlayarak bir dönüm noktası da olabilir (Cener, 2006).

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde çevrelerinin yarattığı kısıtlıkları ve fırsatları zamanında görüp değerlendirmeleriyle doğru orantılıdır. Krizler, rutin problemlerle başa çıkmak için düzenli olarak mevcut olanların ötesinde kaynakların, olanakların ve kuvvetlerin koordine edildiği acil tepkiyi zorunlu kılar (National Research Council Staff, 1996: 10-11). Bu bağlamda, plansız bir değişim süreci olan krizin yönetilmesinde ve fırsata dönüştürülmesinde en önemli kaynak insan kaynağıdır. Kriz döneminde acil tepki geliştirilmesi zorunluluğu kararsızlık ve panik sonucunda zincirleme karar ve yaklaşım hatalarına yer vermeyen çabuk ve doğru karar verme yeteneğine sahip liderleri, kriz yönetim sürecinin planlayıcısı ve yürütücüsü olarak öne çıkarmaktadır. (Batchelor, 2003: 21; Kurt ve Kara, 2006: 675). Kriz dönemlerinde

olumsuz olarak algılanan ani değişikliklere verilen tepkilerden hareketle inkar, direniş, farkına varma, öfke ve suçlama, kabullenme (düşük nokta), tanımlama, keşif ve bütünleşme aşamaları yaşanabilir (White, 1999: 166-167) Önemli olan inkar ve şok dönemini mümkün olduğunca çabuk atlatarak fırsatlara odaklanmaktır. Bu durumda işletmeler içsel esneklik davranışı geliştirebildikleri ölçüde yaşamlarını sürdürebilirler (Dalay vd., 2002: 123).

Örgütsel işleyişin bozulmasına ve günlük uygulamaların etkisiz kalmasına neden olan “kriz dönemleri”nde etkili bir liderlik, ortaya çıkabilecek fırsatları gözden kaçırmadan ve bunlardan yarar sağlayarak örgütsel hedeflere tekrar bağlanmayı ve krizden daha güçlü bir şekilde çıkmayı sağlayabilir (Sezgin, 2006). Bünyelerinde fikir üreten yaratıcı yöneticileri barındıran işletmeler bu konuda en şanslı olan işletmelerdir (Aras, 2004: 252).

Liderlik teorisinin alt kategorileri olan özellikler teorisi, davranış teorisi ve durumsal teori liderlik alandaki yaklaşımlardan daha geleneksel olanları temsil etmektedir (Tannenbaum vd., 1961: 23). Üzerinde yoğun ve sistematik çalışmaların yapıldığı liderlik olgusu Bilgi Çağı'nın gereklerine uygun liderlik arayışlarının sonucu olarak yeni yaklaşımlarla şekillenmektedir. Bu yaklaşımlardan, kriz dönemlerinde dönüşümü sağlaması ve yenilikçi bakış açısına sahip olması bağlamında fırsat yönetimine olumlu etkisi açısından transformasyonel liderlik çalışma kapsamında yer almaktadır.

II. KRİZ VE FIRSAT YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, işletmenin varlığına son vermeden önce meydana gelen, krize neden olan faktörleri kavramak veya bu faktörlerin kontrolünü ele almakla ilgilidir. Kriz yönetimiyle ilgili plan yapmak, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için anahtardır (Regester ve Larkin, 2005: 197). Kriz yönetimi; erken uyarı sinyali toplama, hazırlık ve önleyici tedbirler, hasarın sınırlanması, iyileşme, öğrenme ve değerlendirme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreçtir (Gordon, 1993: 696).

Her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını almak kriz yönetiminin özünü teşkil eder. Kötü kriz yönetiminin temeli ise durumu kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır (Augustine, 2000: 13-14). Kriz yönetimini, örgütsel gelişim için bir engel değil, örgütsel gelişimi destekleyici bir araç olarak değerlendirmek gerekir.

Yöneticiler, problemleri kriz, tehdit veya fırsat olarak kabul ve kategorize edebilirler. Bu kategorileştirme sürecinin karakteristikleri problemin nasıl algılandığına bağlı olarak değişir. Bir problem kriz olarak algılandığında birçok alternatif yüzeysel olarak sınanır. Güçlü zaman baskısı hakimdir ve bilgi toplamada zorluklarla karşılaşılır. Temel mantık “krizden bir an önce kurtulabilmek”tir. Dolayısıyla kısa dönemli bir bakış açısı, aciliyet hissi, yüzeysellik, hızlı bir süreç söz konusudur. Oysa problem bir fırsat olarak algılandığında; derinlemesine değerlendirme, adem-i merkeziyetçilik, farklı fikirlerin değerlendirilmesi, uzun dönemli bakış açısı ortaya çıkar ve temel mantık “krizi fırsata çevirebilmek”tir (Papadakis vd., 1999: 31).

Kriz yönetimi ile fırsat yönetimi arasında köprüler doğru kurulduğu zaman krizlerin işletmelere hangi yönde fırsatlar sağladığı konusunda şunları söylemek mümkündür (Altan, 2004: 61):

✓ Yeni rekabet avantajları için fırsatlar doğar (Tutar, 2000: 95): Kaos ortamında, hiçbir şey eskisi gibi olamayacağı ve hiçbir sorun da eskisi gibi çözülemeyeceği için işletmeler muhtelif düşüncelere ve farklı bakış açılarına ihtiyaçlar duyar (Bozgeyik, 2004: 57). Bu bağlamda; elde edilen yeni bilgiler stratejik planlama sürecine aktarıldığında geliştirilen yeni rekabet stratejileri işletme için bir fırsat anlamına gelebilir. Ayrıca, yeni stratejileri uygulama fırsatı oluşur ve işletmenin rekabet gücü test edilmiş olur (Örnek, 2006: 110-111).

✓ Kriz dönemlerinin yarattığı diğer bir fırsat ise işletmelerin üst düzey ve teknik alandaki insan kaynaklarının güçlendirilmesi olanıdır. Kriz dönemlerinde işten ayrılmak veya çıkarılmak durumunda kalanlar, eğer alanlarında başarılı iseler, işletmeye transfer edilebilir ve böylece mevcut insan kaynaklarının geliştirilmesi rakipler karşısında avantaj sağlayabilir.

✓ Fırsatlardan bir diğeri, güven tazeleme ve işletmenin örgütsel değerleri ile toplumsal değerleri buluşturduğu yönetim refleksinin oluşmasıdır (Kadıbeşegil, 2001: 170). Kriz durumlarında coşkusal bağlılık

ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir (Hoy ve Miskel, 1991: 298).

✓ Müşterinin önemi anlaşılır. Kar elde edebilmek ve yaşamının sürekliliğini sağlayabilmek işletmelerin genel amaçları olduğuna göre bunu başarabilmenin yolunun müşteriden geçtiğine şüphe yoktur (Örnek ve Aydın, 2006: 36). Kriz dönemlerinde kalitenin de ön plana çıkması yine müşteri odaklılıkla bağdaştırılabilir. Krize fırsat sunan bir olgu olarak yaklaşan bir işletme müşterinin gözünde kendi yerini görebilme açısından krizin sunduğu fırsatı değerlendirerek kriz dönemlerinde yenilikçiliği teşvik eden örgüt yapısıyla, daha kaliteli üreterek, müşteri isteklerine daha çabuk ve iyi ulaşabilir.

✓ İşletmelerin karlılık genel amacının yaşanan krizle birlikte daha belirgin hale gelmesi maliyetlerin azaltılması yönünde bir baskı unsuru oluşturur (Örnek ve Aydın, 2006: 36). Dolayısıyla normal dönemlerde göze batmayan maliyetlerin gereksiz olanları elemine edilerek kriz dönemlerinde gerçekten gerekli olan maliyetler ortaya çıkarılır.

✓ Çalışanların işletmeye ve işlerine verdikleri önem artabilir. Krizi atlama en önemli unsur kuşkusuz işletmenin sahip olduğu insan kaynağıdır. İşletme çalışanlarının “kriz iletişim planı”nda yer alması sonucunda krizle ilgili doğru ve güvenilir bilgi edinmesi neler yapması gerektiği yönünde bilgi sahibi olmasını beraberinde getirir. Dolayısıyla zor bir durumdan kurtulmak hatta bu durumdan fırsat sağlamak yönünde hem çalışan hem de merkezi karar alma mercii olarak üst yönetim kuvvetlerini birleştirip çaba harcayacaktır.

✓ Yöneticilerin istikrar dönemlerinde gizlenen eksikliklerinin ortaya çıkmasına, dolayısıyla işletmede liderlik fonksiyonunu öneminin anlaşılmasını sağlar (Baltaş, 2003: 43)

✓ Geleneksel yönetim tekniklerinde, hızlı bir değişim sağlanması söz konusu olur. Belirsizliğin hakim olduğu kaos ortamı hem genel yönetim tekniklerinin başarısız olacağını ispatlamakta, yeni yönetim tekniklerine geçişin ve esnek yönetimin gerekliliğine işaret etmekte hem de tüm bunların uygulanabilmesi için uygun bir zemin sunmaktadır (Kırım, 2003: 74-75).

✓ Yeni durumların ve yeni iş rollerinin gerektirdiği becerileri kazanmak ve yetkinlikleri geliştirmek açısından eğitim etkinlikleri artar (Baltaş, 2004, 27). Kriz yönetimi eğitimleri: geleceği öngörme kabiliyeti, takım çalışması yeteneği, kısa dönemde tepki verme yeteneğini öğrenme, stres yönetiminin değerini daha iyi anlama, işletmenin yargıda bulunma becerisini kuvvetlendirme, yanal ve yaratıcı düşünmeyi geliştirme, anormal durum sinyallerine karşı daha duyarlı olma ve değişimin daha kolay ve çok kabullenilmesi gibi yönetim niteliklerini ve becerilerini geliştirir.

✓ Kriz ortamı örgütsel sorunları vurgulayan ve ortaya çıkaran bir zaman dilimidir. Bu bağlamda; yapısal olarak yeni düzenlemelere gidilebilir: İşletmenin örgüt yapısında görülebilecek sorunlar şöyledir: karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-işgören iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızının ve devamsızlıkların yüksek olması, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamında hoşnutsuzluk (Öncül vd., 2000: 29).

✓ Yöneticilerle çalışanlar birbirlerine yaklaşır (Örnek, 2006: 110-111): Zor durumdan kurtulmaya odaklanma ve bunun ancak sinerji yaratılarak oluşturulabileceği gerçeği yönetici ve çalışanları birbirine yaklaştıracaktır. Tabii uygun kriz iletişiminin kurulup çalışanların sağlıklı bir şekilde doğru bilgilerle donatılması ve streste ve panikle başa çıkılması böyle bir ortamın yaratılması için ön koşullardır.

✓ Kriz deneyimi örgütsel çevikliği (organizational agility) artırır. Hiçbir işletme bütün krizleri önleyemez; fakat her işletme, yaşamış olduğu krizler sonucunda öğrendiklerini örgütsel hafızasında içselleştirerek krizin meydana çıkma ihtimallerini azaltabilir, krize düşme potansiyelini azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilir (Tutar, 2000: 102).

✓ Ekip çalışması artar: Buna örnek olarak kriz yönetim ekibini verebiliriz. Kriz yönetim ekibi, yönetim tarafından “kriz planı uygulanmalıdır” kararının verilmesinden sonra yaşanmakta olan beklenmedik durumu yönetmek üzere bir arada çalışacak olan ekiptir. Ekibin görevi krizin üstesinden gelmektir. (Kadıbeşegil, 2001: 77-78).

III. YENİ EKONOMİ VE TRANSFORMASYONEL LİDERLİK

Yeni ekonominin getirdiği yeni işletmeler geleneksel işletmelerle karşılaştırıldığında aralarındaki farklar konusunda şu tespitler ortaya çıkmaktadır (Llyod, 2003: 144): kişisel gelişime daha çok odaklanma, yenilikçilik ve değişime daha çok odaklanma, işletmenin uzun dönem yararı için bir bütün olarak kullanılan işletmedeki tüm yeteneklerin koordinatif bir düzlemde birleştirilmesine daha fazla önem verme. Dolayısıyla yeni ekonomi, geleneksel yönetici kavramının anlamsal içeriğinde önemli farklılaşmalar yaratmıştır (Beckhard, 1996: 126-127). Bu bağlamda, günümüzde örgütsel liderliğin tanımını “işletme için değişime uyum sağlayacak ve yeniliği gerçekleştirecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun işletmenin tüm çalışanlarınca benimsenmesinin sağlanması ve vizyona ulaşmaya yönelik değişimlerin kurumsallaştırılması” süreci olarak ifade edebiliriz (Kılınç, 2006).

Koşulların çok kısa zaman içerisinde farklı durumlara dönüşme yüzdesinin oldukça yüksek olduğu günümüzde (Erçetin, 2001: 75-76; Dalay vd., 2002: 129; Kırım, 2003: 74-75) kaosçular tarafından istikrarlı bir dengeden çok sınırlı istikrarsızlığın varlığı kabul edilmektedir. Kaotik ortama özgü belirsizlik ve düzenin bozulmuşu yönetime olan gereksinimi maksimum düzeye çıkarmaktadır (Demirtaş, 2006) ve çeşitliliğe odaklanmak, işbirliği ve bunun sonucunda sinerjiyi yaratabilmek, çalışanların kendilerini geliştirebilmesi için uygun ortam yaratmak, açık sistem anlayışı çerçevesinde disiplinler arası etkileşim ve parametrelerin etkisini göz önünde bulundurmamak (Erçetin, 2001: 3), bilgiyi araştırabilmek (çevreyi sürekli gözlemleyebilmek ve gelişmeleri izleyebilmek), farklı alternatifleri aynı anda düşünebilmek (kavramsal esneklik), yeni gelişmelere cesaretle girişimde bulunabilmek, değişimi yönetebilmek, yaratıcı olmak gibi yeni yönetsel becerileri öne çıkarmaktadır (Batchelor, 2003: 21; Marşap, 1999: 7). Yaşam boyu öğrenmeyi hayat düsturu haline getirmiş ve işgörenlerin öğrenme sürecinin planlama ve koordinasyonunda aktif rol oynamasını sağlayarak öğrenme çabalarının işletme amaçları doğrultusunda eyleme dönüştürülmesine rehberlik eden akademik liderler (İbicioğlu ve Doğan, 2002: 366) günümüzün yükselen liderlik modeli olarak görülmektedir.

İşte geçtiğimiz yıllarda Burns (1978) Bass (1985) tarafından ortaya çıkarılan transformasyonel liderlik düşüncesi de yeni ekonominin beraberinde getirdiği koşullara liderlik mekanizmasının uyum sağlama çabalarının bir sonucudur ve hem araştırmacılar hem de uygulamacılar arasında çok büyük bir popülerite kazanmıştır. Transformasyonel liderlik, paylaşılan bir vizyona tercüman olmak, düşünsel olarak işgörenleri uyarmak, işgörenlerdeki bireysel farklılıkları izlemek konularında liderin yeteneği olarak karakterize edilmektedir (Brown ve Keeping, 2005: 246). Araştırmalar geleceğe şekil vermenin önemli olduğu değişim dönemlerinde vizyoner, ilham verici, uzun dönemli bir planlamacı olan (Georgiades and Macdonell, 1998: 98) transformasyonel liderliğin gerekliliğine işaret etmektedir (Bridge, 2003: 33-34). Transformasyonel liderler bahsedilen nitelikleri dolayısıyla izleyicilerinin daha çok emek harcamasını sağlayarak fark yaratma özelliğine sahiptir (Uyguç vd, 2000: 591).

IV. KRİZ SÜRECİNDE TRANSFORMASYONEL LİDERLİĞİN ÖNE ÇIKAN ÖZELLİKLERİ

Transformasyonel liderler, diğer etkili liderlerin kişisel niteliklerine sahiptirler. Bunlara ek olarak, transformasyonel liderlerin ortak vizyon oluşturma ve bu vizyonun paylaşılmasını sağlama, çalışanlar üzerinde bireyselleştirilmiş ilgiye sahip olma, zihinsel uyarımda bulunma ve yaratıcı olma, karizmaya sahip olma özellikleri dönüşümü sağlamada bu lider tarafından kullanılan araçlar olarak yer almaktadır.

Warren Bennis ve Burt Nanus yaptıkları araştırmalar sonucunda transformasyonel liderleri diğerlerinden ayıran özelliklerin gereken vizyonu (işletme ile ilgili herkesin işletme hakkında dahip olduğu ve gelecekte olacağı kişisel anlamlar bütünü) (Vaill, 1998: 95) geliştirmek, işletme üyelerinin tümü için vizyonu anlamlı kılmak, işletmeyi vizyona tamamiyle inanacak şekilde konumlandırmak ve örgütsel öğrenme sürecini bütünüyle olanaklı kılan iç işletme durumunu meydana getirmek olduğunu belirtmişlerdir (Miles, 1997: 13). Bireyselleştirilmiş ilgi niteliğiyle lider, işgörenlerle etkileşimini bireyselleştirmek yoluyla kişisel gelişimlerini sağlayabilecek koşulları hazırlar. Diğer bir deyişle rehberlik fonksiyonu ile işgörenlerin tüm potansiyellerini ortaya koymalarını sağlar. (Celep, 2004: 78-79; Özalp, 2001: 352). Bass, “arzu edilen hedefleri ve onlara nasıl ulaşabileceğini göstermesinden dolayı liderin önerilenlerinin bir sonucu olarak

işgörenler kendilerini daha güçlü hissederlerse, o zaman lider ilham vericidir” ifadesini kullanmaktadır. İlham verici etkiye sahip olan liderler, işgörenlerinde bir takım ruhu canlandırırlar (Celep, 2004: 77-78). Zihinsel uyarı; yeni fikirler önermeleri, problemlere çoklu üstünlük sağlayan bakışa açıyla bakabilmeleri yönünde izleyicileri cesaretlendirmeyi ve daha önce aşlamayacak gibi görünen engelleri ortadan kaldıracak yaratıcı devrimleri (hamleleri) teşvik etmeyi içerir (Bartol ve Martin, 1998: 435). Karizma, belirli bir kişinin özel ve müstesna kutsallık, kahramanlık veya örnek alınacak karakterine ve bu kişiden açığa çıkan veya bu kişi tarafından mukadder kılınan normatif modellere bağlılıktır (Dubrin, 2001: 60). Bass’a göre transformasyonel liderler taşıdıkları karizma ile izleyicilerinden sorgusuz itaat sağlamakta ve bu durum onların paylaşılan vizyon etrafında kenetlenerek ortak amaçlar için maksimum çaba harcamalarını beraberinde getirmektedir.

V. GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın temel amacı; Konya ilinde görev yapan bankacıların çalıştıkları kurumun üst düzey yönetim tarzı hakkındaki görüşleri, kriz döneminin özellikle olumlu sonuçları ile ilgili sahip oldukları fikirler, kriz döneminde üst yönetimlerinin uyguladıkları politikaları ve yaptıkları çalışmalarını algılayış biçimleri ve bu doğrultuda da kriz döneminde işletme performansının hangi üst yönetim davranışlarıyla olumlu etkilendiği hususlarında bilgi elde edebilmektir. Yukarıda belirtilen araştırma amacı çerçevesinde, araştırma ile ilgili geliştirilen hipotezleri şu şekilde belirtmek mümkündür:

Hipotez 1: Araştırmaya katılanların buldukları konum itibarıyla kriz olgusuna bakış açıları arasında bir fark yoktur.

Hipotez 2: Bankaların bir kriz yaşamasında ekonomik sistem ve durum önemli bir etkidir.

Hipotez 3: Bankaların bir kriz yaşamasında açık pozisyon alınması durumunda karşılaşılan döviz kurundaki değişimler önemli bir etkidir.

Hipotez 4: Banka üst düzey yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları açısından kamu ve özel banka çalışanlarının algılamaları arasında bir fark vardır.

Hipotez 5: Banka çalışanlarına göre kamu bankaları genel performansa özel bankalara göre daha çok önem vermektedir.

Hipotez 6: Araştırmaya katılanların bankalarının kriz döneminde olumlu etkilenen performans boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde bankanın özel banka ve kamu bankası olması açısından bir fark yoktur.

Hipotez 7: Bankanın zayıf yönlerinin saptanması yaşanan bir krizi dönemi için önemli bir olumlu sonuçtur.

Hipotez 8: Yeni pazarlar, yeni hizmetler ve yeni iş süreçlerinin ortaya çıkması kriz dönemi için olumlu bir sonuçtur.

Hipotez 9: Değişimin gerçekleştirilmesi kriz dönemi için olumlu bir sonuçtur.

Hipotez 10: Banka üst yönetiminin personelin yaptığı işin önemli olduğuna dair inancını kuvvetlendirmesi kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir.

Hipotez 11: Banka üst yönetiminin personele kazandırdığı ortak vizyonla personeli yapabileceğini düşündüğünden daha fazlasını yapabileceğine inandırması kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir.

Hipotez 12: Banka üst yönetiminin personeli amaçlara yönlendirmede karizmatik özelliğe sahip olması kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir.

Hipotez 13: Banka üst yönetiminin yeni fikirler önermeyi, problemlere çoklu üstünlük sağlayan bakış açıyla bakabilmeyi ve yaratıcılığı teşvik etmesi kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir.

Araştırma Konya ili ticari banka şubelerinde ve bölge müdürlüklerinde görev yapmakta olan farklı pozisyonlara sahip banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı 2006 yılı itibarıyla Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayınlanan 2005 yılı istatistik raporları baz alındığında Konya ilinde ticari anlamda hizmet veren banka sayısı 20, şube sayısı ise 110’dur. Bunun sonucunda anket formlarından elde edilen bilgiler ışığında Konya il merkezinde görev yapmakta olan toplam bankacıların sayısı yaklaşık 900 kişidir. Örnek kütlenin seçiminde temel alınan 900 kişi tahmini bir rakamdır; çünkü bu konuda literatürde

herhangi bir bilgi bulunmamaktadır. Bu sayı sadece şubelerden alınan bilgilerle değil; banka camiasında yüksek kademede çalışanların görüşleri doğrultusunda bulunmuştur. Uygulama aşamasında toplam 210 anket elden dağıtılmıştır ve söz konusu anketlerden 114 tanesinin geriye dönüşü olmuş ve değerlendirmeye alınmıştır. Bu da yaklaşık % 54'lük bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir. Genel olarak % 54'lük bir geri dönüşüm oranı kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilebilir. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde "SPSS for Windows 11.0 sürümü" kullanıldığından, anket formundaki tüm soru başlıkları kodlanmış, daha sonra anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa girilmiştir. Daha sonra, araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler istatistikî yöntemlerle test edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarının tablo ve grafik halinde gösterilmesinde, Microsoft Office grubu programı Excel'in 7.0 sürümünden de yararlanılmıştır.

Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan kişilere ait bazı demografik özellikler şöyledir:

Araştırmaya katılan kişilerin % 42'si bayan, % 58'i ise baylardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 61 gibi büyük çoğunluğunu 26-35 yaş arasındaki banka personeli oluşturmaktadır. Bu durum kriz dönemi hakkında bu yaş aralığında bulunan çalışanların bilgi sahibi olması açısından özellikle kısa aralıklarla kriz yaşayan ülkemiz açısından anlamlıdır. Araştırmaya katılan kişilerin % 78 gibi oldukça yüksek bir kesimi lisans mezunudur. Bu durum; geniş bir literatür araştırması sonucunda hazırlanan teorik bilgilerin yansıtıldığı anket formlarının gerekli alt yapıya sahip katılımcılar tarafından cevaplandırılması açısından gerekli ve anlamlıdır. Araştırmaya katılanların % 44'ü 4 ile 10 yıl arasında bir süreyi şu an çalışmakta oldukları bankada geçirenlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda; çalıştıkları kurumu tanımaları, üst yönetimlerini ve üst yönetimlerinin uyguladığı politikaları değerlendirebilmeleri açısından %44'lük bu oran oldukça yüksektir ve çalışma açısından doğru ve güvenilir bilgiler elde edilebileceği düşüncesini kanıtlamaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin 30'u yani %26'sı kamu bankası kökenli; 84'ü diğer bir deyişle %74'ü ise özel banka kökenlidir. Bu durum; istatistikî sonuçlarda kamu bankası-özel banka ayrımı yapabilmek açısından önem taşımaktadır ve karşılaştırma imkanı sağlamaktadır. Araştırmaya katılan kişilerden müdür, yönetmen ve yönetmen yardımcıları pozisyonlarında olanlar şube ve bölge müdürlüğü açısından üst düzey yönetici olarak ele alınabileceği için araştırmaya katılan kişilerden 32'sinin şubelerde üst düzey yönetici konumunda oldukları görülmektedir. Bu sayının yüzde olarak karşılığı ise %28'dir. Katılımcıların çoğunluğunu 33 kişiden oluşan yetkili konuma sahip olanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan kişiler üst düzey yöneticilerinin sırasıyla en çok; makamın sağladığı güç (3,69), uzmanlık gücü (3,59), bilgilendirme gücü (3,56) ve beğeniye dayalı güç (karizma) kaynaklarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, katılımcıların üst düzey yöneticilerinin en çok biçimsel güç kullandıklarını düşündüklerini göstermektedir. Katılımcılar transformasyonel liderliğin taşıdığı niteliklerden bir tanesi olan karizmanın üst düzey yöneticileri tarafından sahip olunduğu düşünülmektedir. Korkutma gücü (2,98) ve ödüllendirme gücü (2,77) üst düzey yöneticilere katılımcılar tarafından atfedilmeyen güç kaynaklarıdır. Bu sonuç; daha çok iş performansı, ödüller ve cezalar arasında bağlantı kurarak iş yapılmasını sağlayan transaksyonel liderliğin ötesinde sahip olduğu karizma ile çalışanlarını yönlelten transformasyonel liderliğin varlığına işaret etmektedir.

Katılımcılar sırasıyla; üst düzey yöneticilerinin yaptığı işin önemli olduğuna dair personelin inancını kuvvetlendirdiği (3,36), stratejik ve uzun dönemli bakış açısına sahip olduğu (3,33), yaşam boyu öğrenmeye önem verdiği (3,27), asıl başarısının karmaşıklığın hakim olduğu dönemlerde ortaya çıktığı (3,19), personelin ihtiyaçlarını da hedefleri belirlemede dikkate aldığı (3,18), değişim ve reformu esas gördüğü (3,15), sorumluluk, doğruluk ve kararlılık gibi değerlere önem verdiği (3,15) unsurlarını önemli olarak atfetmişlerdir. Buna göre; katılımcılar üst düzey yöneticilerinin transformasyonel liderliğin taşıdığı stratejik ve uzun dönem bakış açısına sahip olma, örgütsel öğrenmeye önem verme ve değişim ve reformu esas alma özelliklerine sahip olduğunu düşünmektedir. Ayrıca üst düzey yönetimlerin asıl başarısının karmaşıklığın hakim olduğu dönemlerde ortaya çıktığının düşünülmesi kriz dönemlerinin yarattığı kaos ortamında dönüşümü sağlayarak başarıya ulaşmada oldukça etkin olan transformasyonel liderliğe işaret etmektedir.

Tablo 1. Banka Çalışanlarının Krize Bakış Açısı

	Ortalama	Std.Sap.
Bankanın daha dikkatli davranmasının gerektiği bir dönem	3,6038	1,3848
İletişimin yüksek derecede olmasının gerektiği bir dönem	3,5283	1,3537
Bankadaki hataların, eksikliklerin ve iyi tarafların görüldüğü bir dönem	3,1981	1,2681
Yeniden yapılanmanın gerektiği bir dönem	3,1415	1,2979
Bankanın yaratıcılığının ve yenilikçiliğinin arttığı bir dönem	3,0000	1,2947
Bankaya bir çeki düzen verme fırsatı dönemi	2,9528	1,3337
Maliyetlerin düşürülüp, verimliliğin ve kalitenin artırıldığı bir dönem	2,8774	1,5100
Bankayı çıkmaza götüren ve iflasa sürükleyen bir dönem	2,4057	1,2404

Not: (i) n=106; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=63,314$ ve $p<001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan banka çalışanları, kriz döneminin bankanın daha dikkatli davranmasını (3,60) ve iletişimin yüksek derecede olmasını gerektiren (3,52), hataların, eksikliklerin ve iyi tarafların görüldüğü (3,19) ve yeniden yapılanmanın gerektiği (3,14) bir dönem olduğuna katılmaktadır. Buna göre; katılımcıların kriz döneminde dikkatli olunması yönünde krize ihtiyatla yaklaşan bir kaniya sahip oldukları; fakat hataların, eksikliklerin ve iyi tarafların görülmesi ve yeniden yapılanmayı gerektirmesi yönünde krizlerin birer fırsat anlamını taşıdığını da düşündükleri görülmektedir. İletişimin yüksek derecede olması gerektiğinin düşünülmesi kriz döneminde sosyal paydaşların önemli bir faktör olduğunun kabul edildiğine ve bu çerçevede de krizin olumsuz özelliklerinden birisi olan spekülasyon sonucu yaşanan panikten kriz iletişim politikası izlenerek çıkılabileceğinin kabul edildiğine dikkat çekmektedir.

Tablo 2. Çalışanların Krize Neden Olan Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri

	Ortalama	Std.Sap.
Açık pozisyon alınması durumunda karşılaşılan döviz kurumdaki değişimler	3,6020	1,2902
Ekonomik sistem ve durum	3,5612	1,3551
Bankalara karşı duyulan güven bunalımı	3,5510	1,2446
Öz kaynak yetersizliği	3,4796	1,4012
Kredi faiz oranlarının artması	3,4490	1,2279
Bankanın büyüklüğü ve merkezileşme derecesi	3,3878	1,1721
Örgütsel yapıyla ilgili sorunlar	3,3673	1,1158
Planlama yetersizliği	3,2755	1,1468
Güçlü rekabet	3,2755	1,2664
Kriz öncesi yapılan yatırımlara ayrılan büyük sermaye	3,2449	1,1128
İnsanlardaki tasarruf eğiliminin azalması	3,2347	1,1288
Hukuksal ve politik faktörler	3,1327	1,0806
İşletme yönetimiyle ilgili sorunlar	3,1224	1,2291
Çevre analizi yetersizliği	2,9388	1,1560
Teknolojik gelişmeler	2,8265	1,1400
Sosyo kültürel faktörler	2,7449	1,1425

Not: (i) n=98; (ii) Ölçekte 1 hiç etkili değil, 5 çok etkili anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=111,550$ ve $p<001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Katılımcılar, krize neden olarak gördükleri faktörlerden açık pozisyon alınması durumunda karşılaşılan döviz kurumdaki değişimleri (3,60), ekonomik sistem ve durumu (3,56), bankalara karşı duyulan güven bunalımını (3,55), özkaynak yetersizliğini (3,47), kredi faiz oranlarının artmasını (3,44), bankaların büyüklüğü ve merkezileşme derecesini (3,38), örgütsel yapıyla ilgili sorunları (3,36), planlama yetersizliğini (3,27), güçlü rekabeti (3,27), kriz öncesi yapılan yatırımlara ayrılan büyük sermayeyi (3,24) ve insanlardaki tasarruf eğiliminin azalmasını (3,23) yüksek derecede etkili görmektedir.

Tablo 3. Çalışanların Kriz Döneminde Yaşanan Olumlu Sonuçlara İlişkin Değerlendirmeleri

	Ortalama	Std.Sap.
Gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı duruma gelinmesi	4,0098	1,1035
İşin önemli hale gelmesi	3,9118	1,1267
Krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi	3,8725	1,1051
Dış çevreyle iletişimin artması	3,7843	1,0775
Banka içi yakınlığın sağlanması	3,6961	1,1151
Toplum, çalışanlar ve müşteri bazında banka imajının güçlenmesi	3,6765	1,1095
Bankanın zayıf yönlerinin saptanması	3,6569	1,1899
Maliyetlerin azalması	3,6078	1,1870
Yeni pazarlar, yeni hizmetler ve yeni iş süreçlerinin ortaya çıkması	3,5980	1,1962
Kritik görevlerde bulunanların teknik ve yönetim becerilerinin geliştirilmesi	3,5882	1,0564
AR-GE'nin öneminin artması	3,5588	1,1395
Değişimin gerçekleştirilmesi	3,5196	,9722

Not: (i) n=102; (ii) Ölçekte 1 hiç etkili değil, 5 çok etkili anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=52,111$ ve $p<001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan banka çalışanları, bir kriz döneminde karşılaştıkları gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı duruma gelinmesi (4,00) sonucunu olumlu açıdan yüksek derecede etkili bulurken, işin önemli hale gelmesi (3,91), krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi (3,87), dış çevreyle iletişimin artması (3,78), banka içi yakınlığın sağlanması (3,69), toplum, çalışanlar ve müşteri bazında banka imajının güçlenmesi (3,67), bankanın zayıf yönlerinin saptanması (3,65), maliyetlerin azalması (3,60), yeni pazarlar, yeni hizmetler ve yeni iş süreçlerinin ortaya çıkması (3,59), kritik görevlerde bulunanların teknik ve yönetim becerilerinin geliştirilmesi (3,58), AR-GE'nin öneminin artması (3,55), değişimin gerçekleştirilmesi (3,51) sonuçlarını olumlu açıdan orta derecede etkili bulmaktadır. Katılımcılar anket formunda ifade edilen kriz döneminin tüm olumlu sonuçlarını orta veya yüksek derecede etkili bir biçimde yaşadıklarını kabul etmişlerdir.

Katılımcıların bankaları açısından performans kriterlerine verilen öneme ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Araştırmaya katılanlar banka üst yönetimlerinin performans kriterlerine verdikleri önemi karlılığın artması (4,36), verimliliğin artması (4,22), müşteri tatmininin artması (4,21), yeniliğin artması (4,15), çalışanların üretkenliğinin artması (4,14), etkinliğin artması (4,13), maliyetlerin azalması (4,10), talep edilir hizmetler üretilmesi (4,08), etkinliğin artması (4,04), sosyal sorumluluğun artması (3,98) şeklinde sıralamışlardır. Banka çalışanlarına göre bankalarının sosyal sorumluluğa attıkları önem diğer kriterlerden daha azdır. Bu durum, banka üst yönetimlerinin Amerikalı iktisatçı, Nobel ödülü sahibi Milton Friedman gibi, "bir iş yerinin tek bir sorumluluğu vardır, o da ekonomik performanstır", diye düşündüklerini değil belki ama; ekonomik performansın, birincil sorumlulukları olduğu kanısına sahip oldukları şeklinde algılanabilir.

Araştırmaya dahil edilen banka çalışanları kriz döneminde anket formunda ifade edilen tüm performans boyutları açısından bankalarının orta derecede olumlu etkilendiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki sıralaması şöyledir: çalışanların üretkenliği (3,55), etkililik (3,52), verim (3,49), verimlilik (3,47), maliyetler (3,42), etkinlik (3,41), sosyal sorumluluk (3,40), yenilik (3,37), müşteri tatmini (3,33), karlılık (3,09). Bu bağlamda araştırmaya katılan banka çalışanları kriz döneminde en az karlılık açısından bankalarının olumlu etkilendiğini ifade etmiştir.

Anket formunda katılımcıların transformasyonel liderlikle ilgili bir değerlendirmede bulunabilmeleri için üst yönetim özellikleri olarak çoğunlukla transformasyonel lider özellikleri sıralanmıştır. Bunun sonucunda; üst yönetimin stratejik ve uzun dönemli bakış açısına sahip olma (3,61), hataları öğrenme sürecinin bir parçası olarak görme (3,46), personelin daha güçlü hissetmesini sağlama ve personele güven verme (3,45), personelin yaptığı işin önemli olduğuna dair inancını kuvvetlendirme (3,41), yaşam boyu öğrenmeye önem verme (3,36), personelin öğrenmesi ve gelişmesi için personele yakınlık gösterip cesaret verme (3,36), yeni fikirler önermeyi, problemlere çoklu üstünlük sağlayan bakış açısıyla bakabilmeyi ve yaratıcılığı teşvik etme (3,36), maddi öğelerden çok kurduğu değer sistemleriyle personeli güdüleme (3,35), personeli amaçlara yönlendirmede karizmatik özelliğe sahip olma (3,35), personele kazandırdığı ortak vizyonla personeli yapabileceğini düşündüğünden daha fazlasını yapabileceğine inandırma (3,32), personelinin moral ve

motivasyon açısından daha yüksek düzeye çıkarabilme (3,29), adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlere de önem verme (3,27), personelin ihtiyaçlarını da hedefleri belirlemede dikkate alma (3,23), değişim ve reformu esas alma (3,09) gibi transformasyonel lider özellikleriyle krizde işletme performansının orta derecede olumlu etkilendiği bulgulanmıştır. Çalışanlarca üst yönetimlerinin soğukkanlı, objektif ve tutarlı olup kriz yönetimi açısından isabetli kararlar alması (3,79), zamanı etkin kullanması (3,76), kurum sözcüsü olarak verdiği tutarlı ve gerçek mesajlarla tüm paydaşlar nezdinde banka imajını güçlendirmesi (3,75), krizden fırsat sağlamak için gerekli tecrübeye sahip olması (3,64), gibi özellik olarak transformasyonel liderlik ayrımını yapabilmeye imkan vermeyen nitelikleriyle de kriz döneminde işletme performansını orta derecede olumlu etkilediği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılanların üst düzey-orta düzey yönetici ayrımına göre krize bakış açılarında bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.'te görüldüğü gibidir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Orta ve Üst Düzey Yöneticilerin Krize Bakış Açısı Bakımından Karşılaştırılması

Krize Bakış Açısı	Üst Düzey yöneticiler (n=29)		Orta düzey yöneticiler (n=81)		Mann-Whitney U Testi	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	z	p
Maliyetlerin düşürülüp, verimliliğin ve kalitenin artırıldığı bir dönem	2,52	1,50	3,00	1,50	-1,493	0,135
Bankadaki hataların, eksikliklerin ve iyi tarafların görüldüğü bir dönem	2,97	1,43	3,26	1,24	-1,045	0,296
Bankanın daha dikkatli davranmasının gerektiği bir dönem	3,16	1,69	3,73	1,28	-1,414	0,158
Bankaya bir çeki düzen verme fırsatı dönemi	2,55	1,48	3,03	1,29	-1,681	0,093
İletişimin yüksek derecede olmasının gerektiği bir dönem	3,13	1,41	3,65	1,32	-1,786	0,074
Yeniden yapılanmanın gerektiği bir dönem	3,06	1,41	3,15	1,26	-0,445	0,656
Bankanın yaratıcılığının ve yenilikçiliğinin arttığı bir dönem	2,88	1,43	3,04	1,25	-0,608	0,543
Bankayı çıkmaza götüren ve iflase sürükleyen bir dönem	2,53	1,32	2,37	1,23	-0,549	0,583

Not: (i) n=110, (ii) parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren çalışan sayısını göstermektedir.

Hipotez hazırlanırken şube ve bölge müdürlüğü çerçevesinde müdür, yönetmen ve yönetmen yardımcılarını üst düzey yönetici; müşteri temsilcisi, yekili, yetkili yardımcısı, uzman, uzman yardımcısı pozisyonunda bulunları orta düzey yönetici ayrımına tabi tutulmuştur. Tablo incelendiğinde üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticilerin her bir kriz dönemi tanımı açısından Mann-Whitney U Testi'ne göre krize bakış açılarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu sonuçlar, "Araştırmaya katılanların buldukları konum itibarıyla kriz olgusuna bakış açıları arasında bir fark yoktur." şeklindeki 1 numaralı hipotezimizi desteklemektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Krize Neden Olan Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri

Hipotezler	Test Değeri	Ort.	Tek Örnek t Testi		Sonuç
			T	p	
Bankaların bir kriz yaşamasında ekonomik sistem ve durum önemli bir etkidir. (H2)	3	3,5221	4,151	<,001	Kabul
Bankaların bir kriz yaşamasında açık pozisyon alınması durumunda karşılaşılan döviz kurumdaki değişimler önemli bir etkidir. (H3)	3	3,6091	4,862	<,001	Kabul

Tabloya göre, "bankaların bir kriz yaşamasında ekonomik sistem ve durum önemli bir etkidir." ve "bankaların bir kriz yaşamasında açık pozisyon alınması durumunda karşılaşılan döviz kurumdaki değişimler önemli bir etkidir." adlı 2. ve 3. hipotezlerimiz desteklenmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarını Değerlendirmeleri

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları	Özel banka çalışanları (n=78)		Kamu bankası çalışanları (n=30)		Mann-Whitney U Testi	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	z	p
Makamın sağladığı güç	3,56	1,20	4,10	1,27	-2,409	0,016
Ödüllendirme gücü	2,66	1,06	3,10	1,77	-1,058	0,29
Korkutma gücü	2,71	1,31	3,59	1,65	-2,739	0,006
Uzmanlık gücü	3,65	0,93	3,47	1,59	-0,156	0,876
Bilgilendirme gücü	3,65	1,03	3,40	1,61	-0,268	0,789
Beğeniye dayalı güç (karizma)	3,17	1,02	3,34	1,82	-1,153	0,249

Not: (i) n=108, (ii) parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren çalışan sayısını göstermektedir.

Tablo incelendiğinde Mann-Whitney U Testi'ne göre kamu bankası çalışanları ile özel banka çalışanlarının yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını değerlendirmelerinde makamın sağladığı güç ve korkutma gücü faktörleri için istatistiksel açıdan anlamlı bir fark varken diğer faktörler için istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar "Banka üst düzey yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları açısından kamu ve özel banka çalışanlarının algılamaları arasında bir fark vardır." şeklindeki 4 numaralı hipotezimizi desteklememektedir.

Tablo 7.'ye göre araştırmaya katılan kişilerin 30'u yani %26'sı kamu bankası kökenli; 84'ü diğer bir deyişle %74'ü ise özel banka kökenlidir. Araştırmaya dahil edilen bankalardan 1 tanesi kamu bankası; diğerleri özel banka niteliğini taşımaktadır. Tablo incelendiğinde Mann-Whitney U Testi'ne göre bankaların performans boyutlarına verdikleri önem arasında istatistiksel açıdan bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar "Banka çalışanlarına göre kamu bankaları genel performansla özel bankalara göre daha çok önem vermektedir." şeklindeki 5 numaralı hipotezimizi desteklemektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Bankalarının Performans Boyutlarına Verdikleri Öneme İlişkin Değerlendirmeleri

Performans göstergeleri	Özel banka (n=78)		Kamu bankası (n=30)		Mann-Whitney U Testi	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	z	p
Karlılığın artması	4,32	1,04	4,43	1,14	-1,148	0,251
Müşteri tatmininin artması	4,11	0,83	4,55	0,95	-3,15	<,05
Maliyetlerin azalması	3,96	0,99	4,52	0,99	-3,224	<,001
Etkililiğin artması	3,89	0,98	4,47	1,14	-3,458	<,001
Çalışanların üretkenliğinin artması	4,02	0,89	4,47	1,20	-3,287	<,001
Verimliliğin artması	4,12	0,97	4,47	1,07	-2,306	<,05
Etkinliğin artması	3,99	1,01	4,47	1,11	-2,848	<,05
Talep edilir hizmetler üretmek	3,95	0,96	4,47	1,14	-3,174	<,05
Sosyal sorumluluğun artması	3,81	0,92	4,43	1,14	-3,719	<,001
Yeniliğin artması	4,04	0,96	4,50	1,04	-2,914	<,05

Not: (i) n=108, (ii) parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren çalışan sayısını göstermektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Bankalarının Kriz Döneminden Olumlu Etkilenen Performans Boyutlarına İlişkin Değerlendirmeleri

Performans göstergeleri	Özel banka (n=78)		Kamu bankası (n=30)		Mann-Whitney U Testi	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	z	p
Karlılık	3,33	1,12	2,52	1,12	-3,372	0,001
Müşteri tatmini	3,12	1,12	3,90	1,54	-3,27	0,001
Maliyetler	3,53	1,05	3,17	1,04	-1,998	0,046
Etkililik	3,38	0,99	3,93	1,44	-2,556	0,011
Çalışanların üretkenliği	3,43	0,94	4,00	1,46	-2,876	0,004
Verimlilik	3,34	1,03	3,90	1,45	-2,566	0,01
Etkinlik	3,29	1,00	3,83	1,44	-2,2	0,028
Sosyal sorumluluk	3,11	1,10	4,28	1,44	-4,751	0
Yenilik	3,24	1,03	3,80	1,52	-2,535	0,011
Verim	3,37	1,08	3,83	1,51	-2,011	0,044

Not: (i) n=108, (ii) parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren çalışan sayısını göstermektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin 30'u yani %26'sı kamu bankası kökenli; 84'ü diğer bir deyişle %74'ü ise özel banka kökenlidir. Araştırmaya dahil edilen bankalardan 1 tanesi kamu bankası; diğerleri özel banka niteliğini taşımaktadır. Tablo incelendiğinde Mann-Whitney U Testi'ne göre bankaların kriz döneminde olumlu etkilenen performans boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri önem arasında istatistiksel açıdan bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar "Araştırmaya katılanların bankalarının kriz döneminde olumlu etkilenen performans boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde bankanın özel banka ve kamu bankası olması açısından bir fark yoktur" şeklindeki 6 numaralı hipotezimizi desteklemektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Kriz Döneminin Olumlu Sonuçlarına İlişkin Değerlendirmeleri

Hipotezler	Test Değeri	Ort.	Tek Örnek t Testi		Sonuç
			T	p	
Bankanın zayıf yönlerinin saptanması yaşanan bir krizi dönemi için önemli bir olumlu sonuçtur. (H7)	3	3,6991	6,001	<,001	Kabul
Yeni pazarlar, yeni hizmetler ve yeni iş süreçlerinin ortaya çıkması kriz dönemi için olumlu bir sonuçtur. (H8)	3	3,5044	4,204	<,001	Kabul
Değişimin gerçekleştirilmesi kriz dönemi için olumlu bir sonuçtur. (H9)	3	3,5089	5,269	<,001	Kabul

Tablo 9. incelendiğinde, "bankanın zayıf yönlerinin saptanması yaşanan kriz dönemi için olumlu bir sonuçtur." "yeni pazarlar, yeni hizmetler ve yeni iş süreçlerinin ortaya çıkması kriz dönemi için olumlu bir sonuçtur." ve "değişimin gerçekleştirilmesi kriz dönemi için olumlu bir sonuçtur." yani sırasıyla H7, H8 ve H9 hipotezlerimizin desteklendiği görülmektedir. Bu bağlamda; kriz döneminde araştırmaya katılan kişiler tarafından banka üst yönetimlerinin değişimi gerçekleştirme, yenilikçi olma özellikleriyle olumlu sonuçlar elde edebildiği söylenebilir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Kriz Döneminin Performansını Olumlu Etkilemede Üst Yönetimin Özelliklerinin Tesirine İlişkin Değerlendirmeleri

Hipotezler	Test Değeri	Ort.	Tek Örnek t Testi		Sonuç
			T	p	
Banka üst yönetiminin personelin yaptığı işin önemli olduğuna dair inancını kuvvetlendirmesi kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir. (H10)	3	3,45	4,291	<,001	Kabul
Banka üst yönetiminin personele kazandırdığı ortak vizyonla personeli yapabileceğini düşündüğünden daha fazlasını yapabileceğine inandırması kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir. (H11)	3	3,32	3,385	<,001	Kabul
Banka üst yönetiminin personeli amaçlara yönlendirmede karizmatik özelliğe sahip olması kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir. (H12)	3	3,35	3,698	<,001	Kabul
Banka üst yönetiminin yeni fikirler önermeyi, problemlere çoklu üstünlük sağlayan bakış açısıyla bakabilmeyi ve yaratıcılığı teşvik etmesi kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir. (H13)	3	3,42	4,211	<,001	Kabul

Tablo 10. incelendiğinde, hipotezlerimizin “Banka üst yönetiminin personelin yaptığı işin önemli olduğuna dair inancını kuvvetlendirmesi kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir.” (H10), “Banka üst yönetiminin personele kazandırdığı ortak vizyonla personeli yapabileceğini düşündüğünden daha fazlasını yapabileceğine inandırması kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir.” (H11), “Banka üst yönetiminin personeli amaçlara yönlendirmede karizmatik özelliğe sahip olması kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir.” (H12) ve “Banka üst yönetiminin yeni fikirler önermeyi, problemlere çoklu üstünlük sağlayan bakış açısıyla bakabilmeyi ve yaratıcılığı teşvik etmesi kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir.” (H13) hipotezlerimizin desteklendiği görülmektedir. Bu bağlamda; kriz döneminde araştırmaya katılan kişiler tarafından banka üst yönetimlerinin transformasyonel lider özelliklerine vakıf olmasının işletme performansını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

VI. SONUÇ

Gerilimli bir durum olarak olumsuz algılanan kriz ve kriz yönetimi, gerçekte işletmenin yaşamında işbaşarısını sıra-dışı artırmaya fırsat sağlayan yönetsel bir sınavdır. Etkili bir transformasyonel liderlik, krizden daha güçlü bir şekilde çıkmayı sağlayabilir. Bu bağlamda, bilgiyi araştırabilme (çevreyi sürekli gözlemleyebilme ve gelişmeleri izleyebilme becerisi), kavramsal esneklik (farklı alternatifleri aynı anda düşünebilme becerisi), çalışanları geliştirebilme ve değişimi yönetebilme becerilerinin transformasyonel liderliği yansıttığını söylemek mümkündür. Bilgiyi araştırabilme becerisine dayanan yenilikçi yapısı ile yeni işbirlikleri kurabilir, yeni rekabet stratejileri ortaya koyabilir, yeni yönetim tekniklerini uygulamaya koyabilir, AR-GE faaliyetlerine ağırlık verir; bireysel ilgi, zihinsel uyarım ve ilham verici etki yoluyla çalışanların gelişmesini ve işlerine bağlanmasını sağlayabilir, yarattığı ortak vizyonun paylaşılmasını sağlayarak ve sahip olduğu karizma ve ilham yeteneği ile çalışanların üstün çabasını elde edebilir.

Yapılan alan araştırması sonucunda katılımcıların kriz döneminde dikkatli olunması yönünde krize ihtiyatla yaklaşan bir kaniya sahip oldukları; fakat hataların, eksikliklerin ve iyi tarafların görülmesi ve yeniden yapılanmayı gerektirmesi yönünde krizlerin birer fırsat anlamını taşıdığını da düşündükleri görülmektedir. Katılımcılar kriz döneminin tüm olumlu sonuçlarını orta veya yüksek derecede etkili bir biçimde yaşadıklarını kabul etmişlerdir. Bu durum kriz dönemlerinin olumsuzluklara neden olma yanında fırsatları da doğurduğunu göstermesi açısından önemlidir. Yaşanan tüm olumlu ve olumsuz tecrübeler katılımcılar tarafından öğrenme sürecinin bir parçası olarak kabul görmektedir. Bu sonuç, bankaların öğrenme sürecini kriz yönetim modellerine dahil ederek interaktif kriz yönetim modelini uygulamakta olduklarını göstermekte ve bankaları ileride yaşanacak krizlere hazırlıklı duruma getirmektedir.

Dış çevreyle iletişimin artması, banka içi yakınlığın sağlanması, toplum, çalışanlar ve müşteriler bazında banka imajlarının güçlenmesi kriz dönemlerinde üst yönetimin iyi bir kriz iletişim politikası oluşturduğunu, sosyal paydaşlarına önem verdiğini, halkla ilişkilerden yardım aldığını ispatlamaktadır. Banka yöneticilerinin

krizi önlemeye yönelik çalışmaları bir bütün olarak algıladıkları ve bir sistem bütünlüğü içinde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yeni pazarlar, yeni hizmetler ve yeni iş süreçlerinin ortaya çıkması, AR-GE'nin öneminin artması, değişimin gerçekleştirilmesi yönetimde yenilikçi ve dönüşümcü bir anlayışa sahip transformasyonel liderlerin varlığına işaret etmektedir.

Sonuç olarak; araştırmanın gerçekleştirildiği bankalarda üst yönetimin transformasyonel liderlik özelliklerini çoğunlukla taşıdığı, bu özelliklerini kriz döneminde kullanarak işletme performansını orta derecede olumlu yönde etkiledikleri söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Altan, Mikail (2004), *Ekonomik Krizler ve KOBİ'lerde Kriz Yönetimi* (1. Baskı), Konya: Atlas Kitabevi.
- Aras, Güler (2004), Krizlerden Neler Öğrendik?, (Editör: Abdullah Bozgeyik), *Krizleri Fırsata Dönüştürmek* (1. Baskı), İstanbul: Hayat Yayınları 252-255.
- Atay, Salim ve Artan, Sinan (2002), "Yönetici Adaylarında Bilişsel Stil: Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Değişkenlerle İlişkisi", *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 23-25 Mayıs, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 834-846.
- Augustine, Norman R. (2000), *Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek*, *Kriz Yönetimi* (Harvard Business Review) , İstanbul: MESS Yayınları, 11-39.
- Baltaş, Zuhul (2003), *Değişimde Değer Yaratmak* (2. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Zuhul (2004), *Krizde Fırsatları Görmek* (2. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bartol, Kathryn M. and Martin, David C. (1998), *Management* (3rd Edition), New Jersey: McGraw Hill Inc.
- Batchelor, Paul (2003), *Surviving Corporate Crisis: 100 Things You Need To Know*, London: Thorogood Publishing.
- Beckhard, Richard (1996), On Future Leaders, (Edited by: Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard), *The Leader Of The Future*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 125-129.
- Bozgeyik, Abdullah (2004), *Krizleri Fırsata Dönüştürmek* (1. Baskı), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Bridge, Berna (2003), *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik* (1. Baskı), İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Brown, Douglas J. ve Keeping, Lisa M. (2005), "Elaborating The Construct of Transformational Leadership: The Role of Affect", *The Leadership Quarterly, Volume 16*, 245-272.
- Celep, Cevat (2004), *Dönüşümsel Liderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cener, Pınar, *Kriz Yönetimi-1*, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/str_kriz_yonetimi_1.htmErişim Tarihi: 15.04.2006.
- Covey, Stephen R. (1996), Three Roles of the Leader in the New Paradigm, (Edited by: Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard), *The Leader of the Future* (1st Edition), San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 149-159.
- Dalay, İsmail, Coşkun, Recai ve Altunışık, Remzi (2002), *Modern Yönetim Yaklaşımları* (1. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Daughy, Ken (2000), *Business Continuity Planning : Protecting Your Organization's Life*, New Jersey: Auerbach Publishers.
- Demirtaş, Hasan, *Kriz Yönetimi*, <http://web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/krizyon.htm>, Erişim Tarihi: 10.04.2006.
- Dubrin, Andrew J. (2001), *Leadership* (3rd Edition), Boston: Houghton Mifflin Company.
- Erçetin, Ş. Şule (2001), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (1. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Essex, Louellen and Kusy, Mitchell (1999), *Fast Forward Leadership* (1st Edition), London: Prentice Hall Inc.
- Georgiades, Nick and Macdonell, Richard (1998), *Leadership For Competitive Advantage* (1st Edition), West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Gordon, Judith R. (1993), *A Diagnostic Approach To Organizational Behavior* (4th Edition), Boston: Allyn and Bacon Publishing.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1991), *Educational Administration*, New Jersey: McGraw Hill Inc.

Ibicioğlu, Hasan, ve Doğan, Hulusi (2002), “İşletmelerde Öğrenme Kültürü Yaratma ve Akademik Lider Olarak Yönetici Rolüne İlişkin Türkiye’deki Üç Güvenlik İşletmesinde Bir Araştırma”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 23-25 Mayıs, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 365-373.

Kadibeşegil, Salim (2001), *Kriz Geliyor Der* (2. Baskı), İstanbul: MediaCat Yayınları.

Kersten, Astrid (2005), “Crisis As Usual: Organizational Dysfunction and Public Relations”, *Public Relations Review*, Volume 31, Issue 4, 544-549.

Kılınc, Tanıl, *Lider, Liderlik, Takım Liderliği*, <http://www.rotayayin.com.tr/ee/makale/?kod=706>, Erişim Tarihi: 12.04.2006.

Kırım, Arman (2003), *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* (4. Baskı), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kurt, Mustafa ve Özkara, Belkıs (2006), “Örgütler, Metaforlar ve Paradokslar: Düzen ve Değişim Paradoksu Temelinde Askeri Örgüt Metaforuna İlişkin Bir Analiz”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 25-27 Mayıs, Erzurum, 675-677.

Lloyd, Bruce (2003), *Leadership, Globalisation and the New Economy: What Is Different and What Is Not?*, (Edited By: Adel Safty and Halil Güven), *New Paradigms In Leadership* (1st Edition), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, 136-147.

Macit, Mustafa (2003), “Leadership and Bass Transactional and Transformational Leadership Theory”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl:1, Sayı: 5, 87-114.

Marşap, Akın (1999), *Yaratıcı Liderlik*, Ankara: Öncü Kitabevi.

Miles, Robert H. (1997), *Leading Corporate Transformation* (1st Edition), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

National Research Council Staff (1996), *Computing and Communications in the Extremes: Research for Crisis Management and Other Applications*, Washington, D.C.: Academies Press.

Öncül, Mehmet Sadık, Filizöz, Berrin ve Tağraf, Hasan (2000), *Sivas Ticaret İşletmeleri ve Kriz*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Örnek, Ali Şahin (2006), *Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri* (1. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.

Örnek, Ali Şahin ve Aydın, Şule (2006), *Kriz ve Stres Yönetimi* (1. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.

Özalp, İnan (2001), *İşletme Yönetimi*, Eskişehir: Birlik Ofset.

Özel, Mustafa (1998), *Liderlik Sanatı*, İstanbul: İz Yayıncılık.

Özer, Kadir (2003), *Gerçekçi Yönetişim* (2. Baskı), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Papadakis, Vassilis M., Kaloghirou, Yiannis ve Iatrelli, Maria (1999), “Strategic Decision Making: From Crisis to Opportunity”, *Business Strategy Review*, Volume: 10, Issue: 1, 29-37.

Reger, Michael and Larkin, Judy (2005), *Risk Issues and Crisis Management*, Philadelphia: Kogan Page Limited Publishing.

Sezgin, Feridun, *Kriz Yönetimi*, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Sezgin.htm>, Erişim Tarihi: 19.04.2006.

Şimşek, M. Şerif ve Ögüt, Adem (2002), “Yeni Ekonomiye Geçiş Sürecinde Yönetim ve Organizasyon Paradigmasında Yaşanan Dönüşümler: Üst-Düzyer Yöneticilere Yönelik Eğilim Belirleme Araştırması”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 23-25 Mayıs, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 824-833.

Tannenbaum, Robert, Weschler, Irving R. and Massarik, Fred (1961), *Leadership and Organization*, New Jersey: McGraw-Hill Company.

Tutar, Hasan (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim* (1. Baskı), İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Uyguç, Nermin, Duygulu, Ethem ve Çıraklar, Nurcan (2000), “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 587-600.

Vaill, Peter B. (1998), *Spirited Leading and Learning* (1st Edition), San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

White, Rupert Easles (1999), *Liderlik Sanatı* (1. Baskı), (Çeviren: Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları.

Zhu, Weichun, Chew, Irene, K. H. ve Spangler, William D. (2005), “CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: the Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management”, *The Leadership Quarterly*, Volume 16, 39-52.